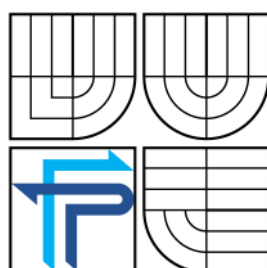


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ
V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

NÁVRH VHODNÝCH STIMULAČNÍCH NÁSTROJŮ

PROPOSAL OF SUITABLE STIMULATIVE TOOLS

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

LUCIE PYTLÍKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Prof. Ing. PETR NĚMEČEK, DrSc.

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pytlíková Lucie

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

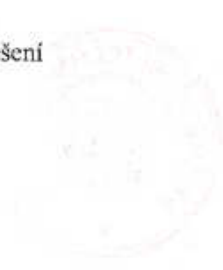
Návrh vhodných stimulačních nástrojů

v anglickém jazyce:

Proposal of Suitable Stimulative Tools

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

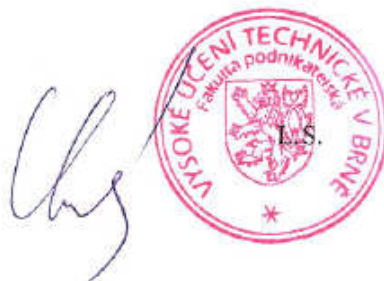


Seznam odborné literatury:

- ADAIR, J. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 184 s. ISBN 80-86851-00-1.
- THORNE, K., PELLANT A. , Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance, 1. vyd. 2007, 142 s., ISBN 978-80-251-1689-0.
- PELC, V. Zaměstnanecké benefity v roce 2008. 1. vyd. Praha: Linde Praha, a.s., 2008, ISBN 978-80-7201-701-0.
- BRANHAM, L. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004, 327 s. ISBN 80-251-0223-7.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/09.



Ing. Martin Slezák
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka fakulty

V Brně, dne 31.3.2009

Anotace

Cílem mé diplomové práce je návrh vhodných stimulačních nástrojů pro konkrétní firmu. V této práci provedu analýzu stávajícího stavu ve firmě a identifikaci potřeb zaměstnanců. Součástí je také analýza nesouladu mezi benefity, které firma poskytuje svým zaměstnancům, a které zaměstnanci skutečně chtějí. Návrh řešení obsahuje konečnou strukturu stimulačních nástrojů, které budou mít u zaměstnanců firmy největší efekt a ukončí tak další odchody, zvýší jejich spokojenost, výkonnost a budou motivovat nové zaměstnance k práci v této společnosti.

Klíčová slova

Návrh stimulačních nástrojů, stimuly, stimulace, motivace, teorie motivace, fluktuace zaměstnanců, potřeba, motiv, hodnocení, odměňování.

Abstract

Purpose of my thesis is suggestion of suitable stimulative tools for a particular company. The next part of the thesis is engaged with an analysis of existing situation in the company and identification of employees' needs. A part of this is also an analysis of disagreement between benefits which a firm gives to employees and benefits which employees really want. Suggestion of problem solving includes final structure of stimulative tools, which will be most useful for employees and stop further employees' leaving, will increase their satisfaction, efficiency and will motivate new employees to work in this company.

Key words

Suggestion of stimulative tools, stimulative, turnover/leaving, need, benefit, motivation theories, motivation.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE PRÁCE

PYTLÍKOVÁ, L. *Návrh vhodných stimulačních nástrojů*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009, 121 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně pod vedením prof. Ing. Petra Němečka DrSc.

Uvedla jsem všechny literární prameny a publikace, ze kterých jsem čerpala a prohlašuji, že citace jsou úplné a v souladu s autorským právem (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 1.5. 2009

.....

Podpis

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu diplomová práce prof. Ing. Petru Němečkovi, DrSc. za cenné připomínky a odborné rady při zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Tomáši Kmentovi a Mgr. Barboře Večeřové za jejich ochotu a poskytnutí nezbytných informací pro tuto práci.

Obsah

Úvod	10
1. Vymezení problému a cíle práce	11
1.1. Představení firmy	11
1.1.1. Základní informace o firmě	12
1.1.2. Historie	13
1.1.3. Přehled rozmístění poboček	13
1.1.4. Organizační struktura firmy	14
1.1.5. Obchodní etika a jednání	14
1.1.6. Zaměstnanci firmy	15
1.1.7. Identifikace poslání, vize a strategických cílů	16
1.1.7.1. Poslání (způsoby dosažení cílů)	16
1.1.7.2. Vize (zaměření na budoucí cíle)	16
1.1.7.3. Strategické cíle firmy	17
1.2. Specifika problému	18
1.3. Cíl práce	19
2. Teoretická východiska práce	20
2.1. Základní pojmy	20
2.2. Stimulace jako nástroj managementu	23
2.3. Teorie motivace	24
2.3.1. Motivace „Cukr a bič“	24
2.3.2. Teorie X a Y	24
2.3.3. Maslowova hierarchie potřeb	25
2.3.4. Teorie ekvity	26
2.3.5. Dvoufaktorová teorie – motivačně-hygienický přístup	26
2.3.6. Teorie očekávání (Viktor Vroom)	27
2.4. Fluktuace	28
2.5. Přehled stimulačních prostředků	30
2.5.1. Hmotná odměna	30
2.5.2. Specifické hmotné odměny	30
2.5.3. Obsah práce	31
2.5.4. Povzbuzování – neformální hodnocení	31
2.5.5. Atmosféra pracovní skupiny	33
2.5.6. Pracovní podmínky a režim práce	34
2.5.7. Identifikace s prací, profesí a s podnikem	35
2.5.8. Externí stimulační faktory	36
2.6. Trendy v poskytování zaměstnaneckých výhod	37
3. Analýza problému a současné situace	38
3.1. Zdroje informací pro analýzu	38
3.2. Aktuální stav ve firmě	38
3.3. Přehled stimulačních prostředků ve firmě	39
3.3.1. Hmotná odměna	39
3.3.2. Specifické hmotné odměny	46
3.3.3. Dotazníkové šetření	51
3.3.4. Výsledky dotazníkového šetření	53
3.3.5. Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření	71

3.3.6.	SWOT analýza	73
4.	Návrhy řešení a jejich přínos	76
4.1.	Zhodnocení přínosu teoretického základu při návrhu řešení.....	76
4.2.	Postup přípravy, tvorby a realizace stimulačního programu	79
4.3.	Nové zaměstnanecké výhody	81
4.3.1.	Penzijní připojištění.....	81
4.3.2.	Další vzdělání	83
4.3.3.	Prodloužená dovolená	84
4.3.4.	Poukázky	85
4.4.	Zlepšení stávajících zaměstnaneckých výhod	87
4.4.1.	Společné sportovní a kulturní aktivity.....	87
4.4.2.	Místo prémie poukázky	92
4.4.3.	Zajištění pitného režimu na pracovišti	93
4.5.	Další doporučené zlepšení	94
4.5.1.	Úcta k lidem a projevy uznání.....	94
4.5.2.	Zlepšení komunikace v organizaci	95
4.5.3.	Pracovní podmínky.....	96
4.5.4.	Uniformy	97
4.5.5.	Pohovory při odchodu	98
4.5.6.	Lepší vztahy mezi nadřízeným a podřízeným	99
4.5.7.	Lepší umožnění čerpání zákonných přestávek	100
5.	Závěr.....	101
	Seznam použité literatury	102
	Seznam použitých zkratk	105
	Seznamy obrázků, tabulek a grafů	106
	Seznam příloh.....	108

Úvod

V dnešním podnikavém prostředí a při stále rostoucí konkurenci je pro každou organizaci, která chce dosáhnout dobrých výsledků, životně důležité, aby v ní pracovali vysoce motivovaní zaměstnanci. Úspěch totiž spočívá v lidech. Základem podniku jsou lidé a nezbytným předpokladem optimálního fungování podniku je všestranná péče o lidi, o jednotlivé pracovníky podniku i o celé pracovní skupiny. Základem prosperity podniku je tedy efektivně fungující systém práce s lidmi. [12]

Ve výkonnosti motivovaného a nemotivovaného pracovníka je totiž podstatný rozdíl. Člověk, který chce pracovat, práce pro něj má smysl, baví ho a je za ni náležitě odměněn, má pak snahu dále se rozvíjet, pracovat na sobě a tvořit firmě přidanou hodnotu. Pokud management tuto oblast zanedbá, nemůže se divit, že dynamická konkurence odčerpá nejschopnější pracovníky v jejich prospěch. V dnešní době vítězí totiž ten, kdo nabídne nejen hmotné výhody, ale i uspokojování seberealizačních potřeb pracovníků a zajištění jejich profesní kariéry do budoucnosti. Pro vedení firem z toho vyplývá nutnost hledání nových a účinných systémů odměňování, které změněným podmínkám odpovídají. [7]

Stimulační klima je vytvářeno celým souborem skutečností, počínaje odměňováním, přes pracovní podmínky, mezilidské vztahy až po využití kvalifikace, možnosti postupu, osobního rozvoje apod. [15]

1. Vymezení problému a cíle práce

Na začátku této kapitoly podrobně popíši firmu, které se bude tato práce týkat. Dále vymezím hlavní problém společnosti, se kterým se potýká a definuji konečné cíle celé diplomové práce.

1.1. Představení firmy



Společnost, kterou jsem použila k této práci se jmenuje American Chance Casinos a.s. (dále jen ACC). Zabývá se provozováním kasin a výherních hracích přístrojů. Patří mezi dceřiné podniky mezinárodně působící akciové společnosti Trans World Corporation (TWC) s hlavním sídlem v New Yorku. Pod přísným dohledem profesionálního řídicího managementu garantují American Chance Casinos absolutní serióznost státem registrovaných a koncesovaných heren. [16] V současné době zaujímá ACC 26 % celého domácího trhu.

V lednu 2009 se v těsné blízkosti kasina Route 59 otevřel nový čtyřhvězdičkový hotel „Savannah“ se 76 pokoji, který je přímo s kasinem propojen.

Obr. č. 1: Budova American Chance Casinos „Route 59“ v Hatích.



Zdroj: www.american-chance-casinos.com.

1.1.1. Základní informace o firmě

Obchodní jméno:	AMERICAN CHANCE CASINOS, a.s.
IČO:	643 58 267
Datum zápisu:	6.září 1995, u Krajského soudu v Plzni, oddíl B., vložka 492
Sídlo:	Česká Kubice 64, PSČ 345 32
Právní forma:	Akciová společnost
Základní kapitál:	100.000.000,- Kč (splaceno v plné výši)
Počet a hodnota akcií:	400 ks akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 75 000,- Kč, 100 ks akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 700.000,- Kč
Způsob založení:	založena bez konání ustavující valné hromady rozhodnutím jediného zakladatele ve formě notářského zápisu notářky v Kladně I. Liškové pod sp. zn. NZ 187/95, N 184/95 ze dne 2. 5. 1995, přijetím zakladatelské smlouvy a schválením stanov
Předmět podnikání:	<ul style="list-style-type: none">- hostinská činnost- směnářská činnost- provozování sázkových her v kasinech- specializovaný maloobchod
Jediný akcionář:	21st Century Resorts a.s., Česká Kubice 64, okres Domažlice, PSČ 345 32, Identifikační číslo: 643 58 275

Statutárním orgánem je představenstvo, které má tři členy. Dozorčí rada je taktéž tříčlenná. Společnost zastupuje samostatně předseda představenstva nebo společně dva jiní členové představenstva a podepisování se provádí tak, že k napsanému nebo vytištěnému obchodnímu jménu společnosti připojí svůj podpis samostatně předseda představenstva nebo společně dva jiní členové představenstva s uvedením jména a funkce. [28]

1.1.2. Historie

Společnost vznikla v roce 1995 jako soukromý subjekt zahraničního vlastníka. Z původní jedné provozovny se 120ti zaměstnanci společnost v roce 1997 otevřela druhou provozovnu se 75 zaměstnanci. V roce 1998 byla společnost prodána veřejné obchodní společnosti z USA Trans World Corporation, načež v roce 1999 došlo k otevření třetí a v roce 2004 k otevření čtvrté provozovny. K 1.1.2009 má společnost ACC celkem 420 zaměstnanců a manažerskou smlouvu na řízení provozu společnosti kasina v Chorvatsku se 120ti zaměstnanci.

1.1.3. Přehled rozmístění poboček

Jednotlivé provozovny se nacházejí vždy v blízkosti hranic s Rakouskem, či Německem (Česká Kubice - v blízkosti Furth im Wald, Rozvadov - Waidhaus, Route 59 Hatě - Kleinhaugsdorf, Route 55 Dolní Dvořiště –Wulowitz), neboť se společnost od počátku specializuje na zahraniční klientelu.

Obr. č. 2: Grafické znázornění umístění jednotlivých poboček ACC v ČR.



Zdroj: www.american-chance-casinos.com.

1.1.4. Organizační struktura firmy

Společnost je od doby svého založení organizována na principech funkční organizační struktury, tedy seskupení pracovníků do jednotlivých útvarů podle podobnosti úkolů, zkušeností, kvalifikace a aktivit. V čele každého útvaru stojí vedoucí oddělení, který má k dispozici své pracovníky.

Hierarchické uspořádání společnosti jako celku je organizováno v 6-ti úrovních – manažer kasina, asistent manažera, floor manager, pitboss, vedoucí oddělení a jednotliví pracovníci. Organizace jednotlivých útvarů je koncipována liniově - každá složka útvaru má jasně stanoveného jediného odpovědného vedoucího oddělení. Jsou zde jednoznačné vazby mezi podřízenými a nadřízenými. Organizační struktura viz. příloha č. 1.

1.1.5. Obchodní etika a jednání

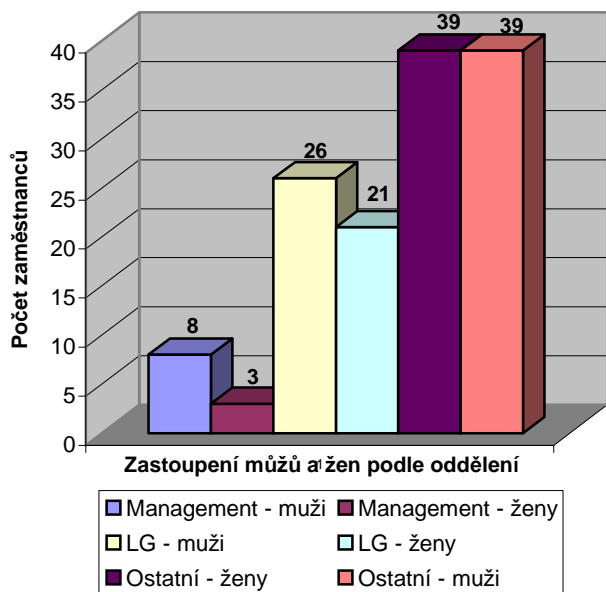
Úspěšné obchodování a pověst společnosti American Chance Casinos je postavena na základě čestného jednání a etického chování zaměstnanců. Pověst znamenitého a bezúhonného provozovatele kasina vyžaduje pečlivé dodržování smyslu i litery všech aplikovatelných zákonů a nařízení, ale také je třeba úzkostlivě dbát na vysokou úroveň mravního chování.

Na důvěře zákazníků je závislý trvalý úspěch společnosti ACC. Proto firma přísně dbá o její zachování, a proto jsou zaměstnanci vázáni povinností ke společnosti ACC, akcionářům a zákazníkům, chovat se z hlediska zákazníků důvěryhodným způsobem. Společnost provozuje svoji činnost dle platných zákonů a směrnic. Totéž očekává od svého managementu a zaměstnanců. Ti jsou povinni řídit obchod dle platných zákonů a vyhnout se jakémukoliv nezákonnému nebo neetickému chování. [30]

1.1.6. Zaměstnanci firmy

Naše pobočka patří mezi poměrně velké zaměstnavatele. K 1.1.2009 zaměstnávala 136 zaměstnanců na plný úvazek a 5 zaměstnanců na úvazek částečný.¹ Strukturu zaměstnanců uvádí následující grafy.

Graf č. 1: Rozdělení pozic ve firmě dle pohlaví (absolutní vyjádření).



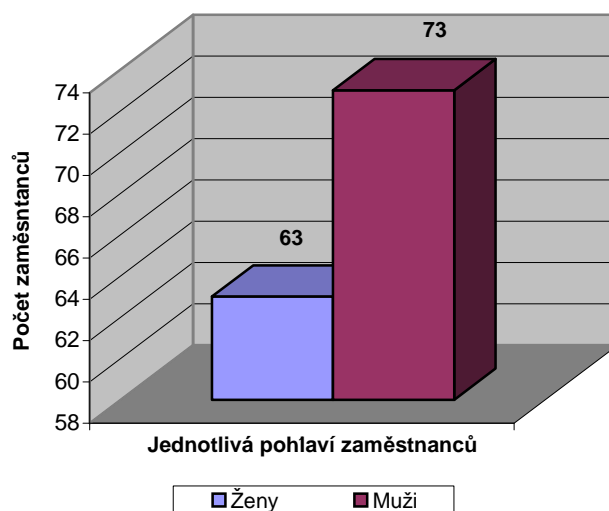
LG (live game) – zahrnuje zaměstnance pro hry v kasinu a zaměstnance pro dozor nad dodržováním pravidel při živých hrách a zároveň nad průběhem jednotlivých her a výplat sázek.

Zdroj: vlastní zpracování.

Graf č. 2: Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví (absolutní vyjádření).

Z tohoto grafu je zřejmé, že je ve firmě zaměstnáno 63 žen a 73 mužů.

Zdroj: vlastní zpracování.



¹ Do počtu nejsou zahrnuty zaměstnankyně na mateřské dovolené.

1.1.7. Identifikace poslání, vize a strategických cílů

Cíle podniku jsou žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Každá firma byla založena a existuje proto, aby naplňovala své určité poslání. Toto poslání (mise) firmy koresponduje se základními představami (vizí) zakladatelů firmy. [6]

1.1.7.1. Poslání (způsoby dosažení cílů)

Společnost American Chance Casinos, obchodní název celosvětové společnosti provozující herny (Trans World Corporation), se snaží stát se prvním boutique kasinem v Evropě. V elegantní uvolněné atmosféře amerického stylu nabízí svým klientům nesrovnatelné herní zážitky, kvalitu, přátelské a profesionální služby. Dále se snaží o vedení kasina efektivní a ziskovou cestou, přičemž respektuje všechna zákonná ustanovení a zásady etického chování. [30]

1.1.7.2. Vize (zaměření na budoucí cíle)

- C** Corporatin
- A** Ace / ace in casino business
- S** Service
- I** Interior
- N** Numbers
- O** Odds (for customers), occasions (for employees)
- S** Standards

1.1.7.3. Strategické cíle firmy

Zákazníci patří k nejpřínosnějším aktivům této organizace. Způsob práce vytváří image celé společnosti. Zákazníci posuzují společnost komplexně na základě chování jednotlivců. Proto jednou z nejdůležitějších priorit je pomáhat každému i potenciálnímu zákazníkovi. Není nic důležitějšího než být zdvořilý, přátelský, nápomocný, pohotový a pozorný.

V tomto vysoce konkurenčním zábavním průmyslu se rozdíl mezi touto společností a jejími soupeři nejvýrazněji projeví v technické úrovni a v kvalitě zákaznického servisu. Zákaznický servis je pro firmu jedinou předností. Všichni zaměstnanci svým osobním kontaktem s veřejností, reprezentují nejen sami sebe, ale i profesionalitu společnosti. Pozitivní vztah k zákazníkům nejenže kladně ovlivní názor veřejnosti a image společnosti, ale projeví se také ve větší loajalitě zákazníků a potažmo zvýšeným obratem a ziskem. [30]

Z dlouhodobého hlediska

- stále zdokonalovat profesionální servis pro zákazníky
- neustále budovat pozitivní image společnosti
- udržet a upevnit pozici firmy na českém trhu
- rozvoj podnikové kultury
- diverzifikace společnosti z jediné větve zabývající se provozem kasin do rozvoje nové divize zabývající se provozem hotelů

Z krátkodobého hlediska

- zvýšení návštěvnosti o 15 % v roce 2009 na všech pobočkách kasina
- zvýšit zisk o 18 % do konce roku 2009
- vybudování nového hotelu na hraničním přechodu Rozvadov do 1. 1. 2011
- zvýšit podíl na trhu na 30 % do konce roku 2010

1.2. Specifika problému

Tato společnost chce své zaměstnance stimulovat z následujících důvodů: chce dosahovat stanoveného firemního cíle, udržet popř. zvýšit produktivitu zaměstnanců, získat a udržet si dostatečný počet kvalitních a loajálních zaměstnanců. Jednoduše chce, aby její zaměstnanci pracovali dobře, s vysokým nasazením, byli v práci spokojeni, neodešli ke konkurenci a snížila se vysoká fluktuace zaměstnanců, se kterou se potýká.

V následující tabulce je zpracován přehled fluktuace zaměstnanců ve firmě v letech 2006 až 2008.

Tabulka č. 1.1: Fluktuace zaměstnanců v letech 2006 – 2008.

Rok	Počet zaměstnanců, kteří z firmy odešli	Celkový počet zaměstnanců	Fluktuace %
2006	19	180	10,6
2007	37	188	19,7
2008	44	171	25,7

Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů společnosti.

Výpočet:

$$\frac{\text{Celkový počet zaměstnanců, kteří odešli za 1 rok}^2}{\text{Průměrný počet zaměstnanců za 1 rok}} \times 100$$

Průměrný počet zaměstnanců za 1 rok

Vysoká fluktuace v naší firmě vyplývá především z nedostatečné stimulace zaměstnanců, která způsobuje jejich častou nespokojenost převážně v důsledku pracovního prostředí a jednání nadřízených. Zaměstnanci nemají motivaci zůstat ve firmě delší dobu a po čase sami odcházejí.

² Celkový počet zaměstnanců, kteří odešli zahrnuje také zaměstnance, kteří organizaci opustili nedobrovolně na základě výpovědi, snižování stavů pracovních sil či odchodu do důchodu.

Jelikož v naší firmě trvá zaplnění většiny volných míst týdny, je proto fluktuace zaměstnanců brána z manažerského pohledu v naší společnosti jako problematická. [25]

1.3. Cíl práce

Cílem této diplomové práce je analýza současného stavu stimulačních nástrojů a návrh opatření vedoucí ke zvýšení stimulace zaměstnanců ve firmě ACC, ve které pracuji již přes šest let.

V rámci této práce odhalím nedostatky stávajícího stimulačního programu, nastíním možnosti nápravy a navrhnu kroky, které by problém nespokojenosti zaměstnanců a jejich fluktuace alespoň částečně vyřešily.

Doporučení vyplývající z této práce, doufám, pomohou managementu objasnit potřeby a přání zaměstnanců, důvody ztráty jejich motivace a měly by vést k vytvoření kvalitního pracovního prostředí a stimulačních procesů, které napomohou tomu, aby zaměstnanci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání vedení firmy.

Jelikož se nad problémem zamýšlím jak z pohledu zaměstnance, tak z hlediska proveditelnosti a reálnosti ze strany společnosti, doufám, že dospěji ke kompromisnímu návrhu řešení, které by v praxi uspokojilo jak zaměstnavatele, tak i samotné zaměstnance.

2. Teoretická východiska práce

V této kapitole se budu zabývat základními pojmy z oblasti motivace a stimulace. Zmíním také nejznámější teorie motivace.

2.1. Základní pojmy

- **Motivace**

Vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka určitým směrem orientují, které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. [12]

- **Motiv**

Je každá vnitřní pohnutka, která podněcuje jednání člověka. Motivy určují nejen směr jednání člověka, ale také intenzitu jeho činnosti a průběh této činnosti. Motiv se navenek projevuje jako důvod jednání člověka. Člověk jedná převážně na základě motivů, které si uvědomuje. Může o nich uvažovat, hodnotit je, může je přijmout nebo je odmítnout. Znalost motivů umožňuje pochopit jednání člověka. Mezi základní zdroje motivace patří: potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty.

- **Stimulace**

Představuje soubor vnějších incentívů (podnětů, pobídek) usměrňujících jednání pracovníků a působících na jejich motivaci. [15]

- **Stimul**

Základním principem stimulačního působení je stimul (podnět, pobídka, popud), což je informace, kterou objekt motivace dekoduje a její působení v čase se bude projevovat silovými účinky v určitém směru a intenzitě chování, nebo na ni nereaguje. Tyto změny chování nemusí být vždy spojeny se změnami v uspokojení potřeb hmotné povahy. V perspektivním vývoji s růstem základní úrovně uspokojení hmotných potřeb budou zřejmě uspokojovat pracovníky stále více potřeby nesouvisející s hmotnou potřebou (kvalita života, volný čas, možnost sebezvoje a mimopracovních aktivit). [7]

Podstatné pro pochopení významového rozdílu pojmů stimulace a motivace je uvědomit si, že vyvoláme-li ochotu něco udělat pomocí (vnějších) stimulů, označujeme tento děj za stimulaci. Pokud k tomuto vyvolávání ochoty používáme v člověku již preexistující (vnitřní) motivy, mluvíme o motivaci. [10]

Stimul tedy, kromě toho, že vás pobízí k činu, může také zvýšit váš zájem či podnítit vás být něčím, co vás uspokojí nebo posílí. [1]

Praktické důvody k rozdílnému přístupu motivace a stimulace

Vyhodnocení motivace a stimulace z ekonomického a manažerského hlediska.

Motivace

Je nejlevnější způsob jak zvýšit produktivitu podniku. Motivovaný zaměstnanec se nezajímá tolik o peníze, sám má snahu podávat potřebný výkon.

Motivovat je však velmi obtížné. Vytváření motivačních podmínek bývá nesnadná a dlouhodobá záležitost. Pokud motivační faktory začnou působit, působí dlouhodobě.

Stimulace

Je podstatně dražší. Stimulace je přímo závislá na možnostech podniku vytvořit dostatek finančních prostředků, aby mohl stimulovat zaměstnance. Z ekonomického hlediska je důležité, aby finanční prostředky vynaložené na stimulaci zaměstnanců byly využity maximálně efektivně.

Stimulovat zaměstnance je mnohem snazší než je motivovat. Stimulační faktory působí krátkodobě a jsou pod silným vlivem vnějšího prostředí (trh práce, hospodářské klima státu apod.). [26]

2.2. Stimulace jako nástroj managementu

Hledáme-li zásady, podle kterých nastavit stimulaci ve firmě, musíme si uvědomit, čeho chceme dosáhnout. Má-li pak být stimulace pro pracovníka jako individuální osobnost dostatečná, musí:

- znát osobní úspěch v práci, kterou dělá, musí cítit, že platně přispívá cílům skupiny, útvaru, firmy,
- pociťovat, že práce představuje výzvu, vyžaduje od něho to nejlepší, čeho je schopen, dává mu odpovědnost úměrnou jeho schopnostem,
- dostávat příslušné uznání za výkony, kterých dosáhne,
- zvládat úkoly, které mu byly delegovány,
- cítit, že jako jednotlivec se rozvíjí, že získává nové zkušenosti a obohacuje se poznatky, které mu dávají šanci dalšího odborného a služebního růstu.

Pokud si uvědomíme, že jedním z hlavních cílů je žádoucí pracovní výkon, je důležité pochopit, co tento výkon ovlivňuje, a jak se zvolené stimuly mohou projevit. Z tohoto pohledu lze tedy faktory, které rozhodují o výkonnosti, shrnout do tří oblastí – viz následující obrázek. Lze vycházet z jednoduché myšlenky, která ostatně vyplývá z výše uvedených zásad, že má-li pracovník podávat dobrý výkon, pak musí dostat příležitost, být schopen a také být ochoten. Zvolené stimuly by měly tento trojúhelník respektovat. [15]

2.3. Teorie motivace

Objevuje se celá řada teorií, které se zabývají problematikou motivace. Já zde zmíním velmi stručně ty nejznámější.

2.3.1. Motivace „Cukr a bič“

Jak cukr, tak i bič spadají do téže kategorie: obojí patří k vnějším stimulům. Jde asi o ten nejjednodušší pohled na to, jak lidi stimulovat. Říká vám zcela jednoduše, že pokud někdo pracuje dobře, můžete ho odměnit. Třeba finanční premií. To je ten „cukr“. Pokud však bude pracovat špatně, nastupuje postih, nebo chcete-li trest. Tedy „bič“. [15]

2.3.2. Teorie X a Y

Autorem tohoto přístupu je Douglas McGregor (1906 – 1964). Jde o dva fakticky krajní pohledy na přístup lidí k práci, které prezentují názory v mnohém se shodující se stimulací cukrem a bičem. Dalo by se říci, že jeden z nich je poněkud pesimistický a druhý výrazně optimistický.

Teorie X tedy předpokládá, že lidé jsou líní, nezodpovědní a o práci se nezajímají, takže má-li být něčeho pořádného dosaženo, musí k tomu být tlačeni a ponoukáni, přičemž tento proces může do určité míry podpořit odměna.

Teorie Y se na věc dívá z opačného úhlu a předpokládá, že lidé pracovat chtějí. Radují se ze svých výsledků, odpovědnost je uspokojuje a svou přirozeností tíhnou k tomu, aby jim práce byla pozitivní zkušeností. [4]

2.3.3. Maslowova hierarchie potřeb

Abraham Maslow se pokusil utřídit lidské potřeby a odhalit principy jejich působení. Základem lidské aktivity je uspokojování potřeb. Maslow určil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému, který je znám jako Maslowova pyramida nebo Maslowova hierarchie potřeb:

1. Fyziologické potřeby
2. Potřeba jistoty a bezpečí
3. Sociální potřeby
4. Potřeba uznání
5. Potřeba seberealizace

Základ tvoří představa, že člověk není motivován vnějšími podněty, jako je odměna nebo trest, ale vnitřním programem potřeb. Tyto potřeby vytvářejí určité soubory. Pokud je jeden soubor uspokojen, vynoří se do popředí jiný. Uspokojená potřeba přestává motivovat. [2]

2.3.4. Teorie ekvity

Tato teorie vznikla v 70. letech minulého století a vychází z toho, že každý člověk má sklon porovnávat svůj výkon a odměnu, kterou za něj dostává, s výkonem svých spolupracovníků a jejich odměnami. Pro příznivce matematiky to lze dokonce vyjádřit i jakousi rovnicí:

$$\frac{\text{Výkon spolupracovníka}}{\text{Odměna spolupracovníka}} = \frac{\text{Váš výkon}}{\text{Vaše odměna}}$$

Jde spíše o jakýsi princip spravedlnosti v odměňování či obecně stimulaci zaměstnanců. Také se této teorii někdy říká teorie spravedlnosti. [15]

2.3.5. Dvoufaktorová teorie – motivačně-hygienický přístup

Frederick Herzberg (1923) v roce 1959 prezentoval přístup k motivaci, který se od Maslowova liší ve dvou aspektech. Prvním je fakt, že motivy rozděluje pouze do dvou skupin:

- I. Skupina potřeb – udržovací (hygienické) faktory – dissatisfactory** – souvisí spíše s podmínkami práce a týkají se záležitostí, jako je taktika a administrativní společnost, kvalita řízení, pracovní podmínky, odměňování, pracovní postavení, pracovní jistota a životní styl.
- II. Skupina potřeb – motivační faktory – satisfactory** – souvisí s obsahem práce a patří sem úspěch, uznání, podněcující práce, povýšení a pracovní výsledky. [15]

2.3.6. Teorie očekávání (Viktor Vroom)

Tato teorie se soustřeďuje na vědomé nebo racionální procesy, které vám umožní odhadnout, co získáte jako odměnu za to, co poskytnete.

Teorie očekávání je založena na naší přirozené nebo instinktivní schopnosti zvažovat očekávané výsledky a porovnávat je s nutným výdejem energie. Většina z nás se chová po většinu času jako bytost řízená rozumem, to je také důvod, proč jak teorie cukru a biče, tak i teorie očekávání opravdu široce fungují. Jsou však okamžiky, kdy požadujeme víc, než jsme ochotni poskytnout, nebo naopak dáváme daleko víc, než očekáváme, že dostaneme. Tzn., že budeme-li velkoryse platit ty, co pro nás pracují víc, než je na trhu obvyklé, vytvoříme tak nezbytnou podmínku pro jejich odpovídající nadprůměrnou reakci.

Tato teorie nás upozorňuje také na fakt, že dva různí jedinci mohou ve stejné situaci vnímat dostupnost odměny či trestu velmi odlišným způsobem, v závislosti na svém osobním žebříčku hodnot a odhadu pravděpodobností. [1]

2.4. Fluktuace

Fluktuace vyjadřuje mobilitu pracovníků mezi organizací a vnějším společenským prostředím, kdy pracovníci z nejrůznějších důvodů z organizace odcházejí. Tato mobilita je přirozená, pokud jsou příčiny odchodů pracovníků společensky a objektivně nezbytné (např. odchod do důchodu, mateřství, lepší využití kvalifikace apod.). Je-li důvodem odchodu např. nespokojenost pracovníků s pracovním prostředím či podmínkami, nepřiměřená nebo nespravedlivá odměna za práci, konflikty na pracovišti atd., jde o jev nežádoucí. [13]

Vysoká fluktuace má negativní vliv nejen na finanční náklady, např. na nábor a zaškolení nových zaměstnanců, ale též na hospodářské výsledky společnosti, a to zejména z pohledu zajištění efektivního fungování firmy. Dále také působí negativně na zaměstnance, protože jsou vystaveni větší pracovní zátěži z důvodu nedostatku pracovníků. Doporučená míra fluktuace zaměstnanců je 5-10 %. [13]

Fluktuace zaměstnanců může organizaci v určitém směru také zvýhodňovat. Například pokud je méně výkonný zaměstnanec nahrazen někým schopnějším nebo pokud je zaměstnanec, který odchází do důchodu nahrazen “mladou krví”. Určitý stupeň fluktuace může snížit personální náklady v organizaci. [25]

Dále je podstatná analýza uváděných příčin odchodů z organizace. Tyto informace, spolu s informacemi získanými předchozím výpočtem, umožňují podat již serióznější charakteristiku příčin fluktuace v organizaci. Cílem je zachytit objektivní situaci v organizaci, postihnout fluktuační tendence v kolektivu pracovníků a formulovat opatření ke stabilizaci. [13]

Společnosti si ale musí ujasnit, co je dražší. Náklady na činnost spojené s udržováním nejceněnějších zaměstnanců, nebo náklady na náhradu za ně, když se

rozhodnou odejít? To druhé vede k větším výdajům, přechod zaměstnanců jinam má mnohdy za následek rovněž ztrátu zákazníka. [3]

Tabulka č. 2.1: Rozdělení nákladů na fluktuaci.

Přímé náklady	Nepřímé náklady
Náborová reklama	Čas instruktáže pro nové zaměstnance
Vnitropodnikový bonus za doporučení	Doba výcviku
Výdaje na uchazeče	Kalkulace promarněných příležitostí
Výběrové řízení	Pokles na křivce produktivity
Ověření poskytnutých informací o zázemí uchazeče	Narušení fungování zákaznického servisu, přechody ke konkurenci
Výdaje na náborového pracovníka	

Zdroj: BRANHAM, L. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. 2004.

2.5. Přehled stimulačních prostředků

Stimulem může být v zásadě vše, co je pro člověka významné, vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout. Na čelních místech vlivu se uvádí ve vztahu k práci např. charakter práce, dále výše výdělku, mezilidské vztahy na pracovišti, zejména vztah nadřízený a podřízený, míra informovanosti, perspektiva zvyšování kvalifikace a osobního rozvoje, a na dalších pořadích se vyskytovaly faktory vlastností práce, úroveň organizace práce, prestiž profese či funkce a v posledním období i jistota pracovního místa a vlastní pozice v zaměstnání. [7]

2.5.1. Hmotná odměna

Hlavním stimulujícím prostředkem je hmotná odměna. Ta ovšem může mít nejen podobu peněžní (mzda, plat, prémie, odměny za vyšší výkony, apod.), ale také nespočet podob, které jsou už méně univerzální, ale zato mohou nabývat osobitějších charakteristik a tím hlouběji oslovovat – stimulovat. [12]

2.5.2. Specifické hmotné odměny

Specifická, osobitá hmotná odměna, pokud je přesně cílená na aktuální situaci svého příjemce, podněcuje více než peníze. Zaměstnanec z ní vnímá zájem podniku o jeho osobu, uvědomuje si, že je pro podnik cenný, roste jeho sebevědomí, pocit odpovědnosti a upevňuje se v něm pocit sounáležitosti, ze kterého časem vyrůstá identifikace s cíli podniku a s podnikem všeobecně.

Spravedlnost v přidělování hmotných odměn v pracovních skupinách je základní podmínkou nejen pro vlastní stimulaci, ale i pro tvorbu přímých a neproblematických mezilidských vztahů na pracovišti. I ti pracovníci, kteří nejsou primárně orientováni stimulem hmotné odměny, vnímají případné nespravedlnosti

velmi citlivě a reagují na ně rozladěností, která sekundárně vede k oslabení jejich motivace. [12]

2.5.3. Obsah práce

Vlastní charakter vykonávané práce stimuluje v kladném nebo záporném směru. To znamená i samotný způsob provádění pracovní činnosti. [15]

Například i nezajímavou práci lze učinit atraktivnější, pokud se nastolí dobrá komunikace a pokud mají lidé přehled, jak zapadají do celkového obrazu, a vidí, že jejich přínos je chápán jako důležitý a cenný. [4]

2.5.4. Povzbuzování – neformální hodnocení

V rukou vedoucích pracovníků je povzbuzování velmi významný nástroj, kterým pomáhají pracovníkům objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. Jedná se vlastně o neformální hodnocení, ve kterém jsou zvýrazněny zejména pozitivní prvky. [12]

Zatímco většina vedoucích si myslí, že plat je nejdůležitějším činitelem, který rozhoduje, zda zaměstnanci zůstanou nebo půjdou, zaměstnanci stále řadí uznání za jejich práci na první místo. Spousta zaměstnanců hodnotí uznání a poděkování vedoucích za nejvíce stimulující podnět. Bohužel jen velmi zřídka, pokud vůbec, slyší slova „díků“. Předpokládá se, že projevy uznání za dobrou práci přispívají k omezení chyb, ke zlepšení služeb, snížení nákladů nebo mohou podpořit plynulejší běh společnosti. [3]

Výkon by měl být odměněn nejen penězi, ale i osobním uznáním, které je nejlépe dávkovat po troškách a častěji. Jednotlivci si váží uznání za své výkony, ocenění za zvláštní aktivitu. Je-li jim dána zvláštní odpovědnost, mohou se cítit

být součástí něčeho neobvyklého, je pro ně čest být zaměstnanci firmy. Měli by být tedy vytvořeny příležitosti k pravidelnému uznání úspěchu jak jednotlivců, tak týmu. Udělejte si čas a poděkujte lidem, kteří zvládli nějaký úkol, pomohli ho dosáhnout ostatním, nebo neváhali být jakkoli užiteční. [14]

Celkově lze říci, že výrazné stimulační účinky mají na zaměstnance všechny aktivity managementu podniku, které zaměstnancům dávají najevo jejich důležitost pro podnik, skutečný respekt a uznání jejich práce, kterou odevzdávají podniku. [12]

2.5.5. Atmosféra pracovní skupiny

Dalšími velmi důležitými faktory, které ovlivňují motivaci, jsou vztahy a atmosféra uvnitř pracovní skupiny. Je velmi důležité, jaká atmosféra v dané pracovní skupině panuje. Jestli mají pracovníci mezi sebou dobré vztahy a vychází spolu, nebo se nesnáší a dělají si naschvály.

Z vlastní zkušenosti vím, že je velice důležité, aby spolu lidé na pracovišti vycházeli a chovali se k sobě zdvořile. Pokud je vše v pořádku, oddělení dobře funguje a lidé jsou v práci spokojení. Pokud se ale na pracovišti vyskytnou špatné vztahy a hádky, lidé budou chodit do práce s velkým donucením a není vyloučeno, že si brzy začnou hledat jinou práci.

Vedoucí pracovník má možnost ovlivňovat dění ve skupině tím, že na ni působí, v první řadě svojí formální a neformální autoritou. Ovlivňuje výběr členů a do jisté míry i případné odchody. Podmínkou však je, aby se mezi nimi vytvořil vztah důvěry. [12]

Práce s lidmi, vzájemná pomoc k úspěchu, vytváření pocitu hrdosti a sebeúcty a sdílení úspěchu, to jsou všechno důležité prvky. [14]

2.5.6. Pracovní podmínky a režim práce

Podle Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace patří pracovní podmínky do kategorie hygienických faktorů, které sice samy nedokážou vyvolat spokojenost, ale pokud jsou dlouhodobě nepříznivé, mají sílu vyvolat nespokojenost.

Je jisté, že člověka nedokáže uspokojit jenom akt, že pracuje v dobrých tepelných, světelných aj. podmínkách, ale na druhou stranu však také platí, že zájem podniku vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro jejich práci má dvojitý efekt: primárně se lepší podmínky pro práci projeví ve zlepšení výkonu – v důsledku menší únavy a lepší pracovní pohody, druhotně se zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnanci, protože péčí o pracovní podmínky dává management podniku svým zaměstnancům jasné signály o tom, že si jejich práce váží, že jsou pro něj důležití a že mu na nich skutečně záleží. [12]

Péče o pracovní podmínky se tedy nutně nemusí vždy okamžitě projevit ve zpětné vazbě ze strany zaměstnanců, v jejich chování, reakcích a v jejich spokojenosti. Rozhodně se však vždy projeví nezájem zaměstnavatelů o pracovní podmínky, nulová aktivita při jejich zlepšování a nerespektování stížností zaměstnanců v tomto směru. V takovéto situaci zcela zákonitě roste nespokojenost a snižuje se motivace k práci. Nezájem vedení podniku o pracovní podmínky tedy působí vždy destimulačně a to i v těch případech, kdy jsou hmotné odměny vysoké. [12]

Produktivita a efektivita jsou přímo ovlivněny tím, jak lidé pracují, a to zase vyplývá z toho, jaké jsou jejich pracovní podmínky. Svou roli zde hraje prostor, vybavení a vůbec vše od klimatizace až po fakt, zda lidé sedí na pohodlných židlích. [4]

2.5.7. Identifikace s prací, profesí a s podnikem

Nejdůležitějším obecným motivačním faktorem pracovního jednání člověka je jeho postoj k práci. Optimální postoj k práci vyjadřuje pojem „identifikace s prací“, což znamená, že člověk práci přijal jako nedílnou součást svého života. Identifikace s podnikem vyjadřuje ztotožnění pracovníka s hospodářskou organizací. Je charakterizováno přijetím cílů podniku. Cíle podniku jsou chápány jako vlastní cíle. Pokud se identifikace s prací u zaměstnance propojí s identifikací s profesí a podnikem, vede to k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký, že pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům. [12]

Zaměstnanci vnímají každodenně, zda plníte, co slibujete, a to se projeví v jejich postoji a jednání. Nic nepokazí reputaci víc, než když se organizace prezentuje jako výběrový zaměstnavatel, jen aby se ukázalo, že její zaměstnanci neformálně šíří velmi odlišný obrázek mezi zákazníky, rodinnými příslušníky a přáteli. Lidé chtějí pracovat pro společnost, které si váží. [14]

2.5.8. Externí stimulační faktory

Pracovní ochotu ovlivňují stimulačně také faktory, které mají širší než podnikový rámec. Jedná se o celkovou image podniku, jak je vnímán v celospolečenském kontextu, jakou má pověst, prestiž. Platí zde přímá úměra: čím společensky uznávanější a prestižnější je podnik, tím více tento fakt stimuluje k práci. A obráceně, negativní image se promítá jak do neochoty se dát u takového podniku zaměstnat, tak do menší ochoty pro podnik intenzivně pracovat. Odpovídající dobrý image není jen nástrojem k lepšímu uplatnění výrobků na trhu, ale i nástrojem k získání kvalitních pracovních sil na trhu práce i prostředek, kterým lze dlouhodobě stimulovat své vlastní zaměstnance. Dále působí jevy jako makroekonomická či politická situace, patří sem rovněž mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů. [12]

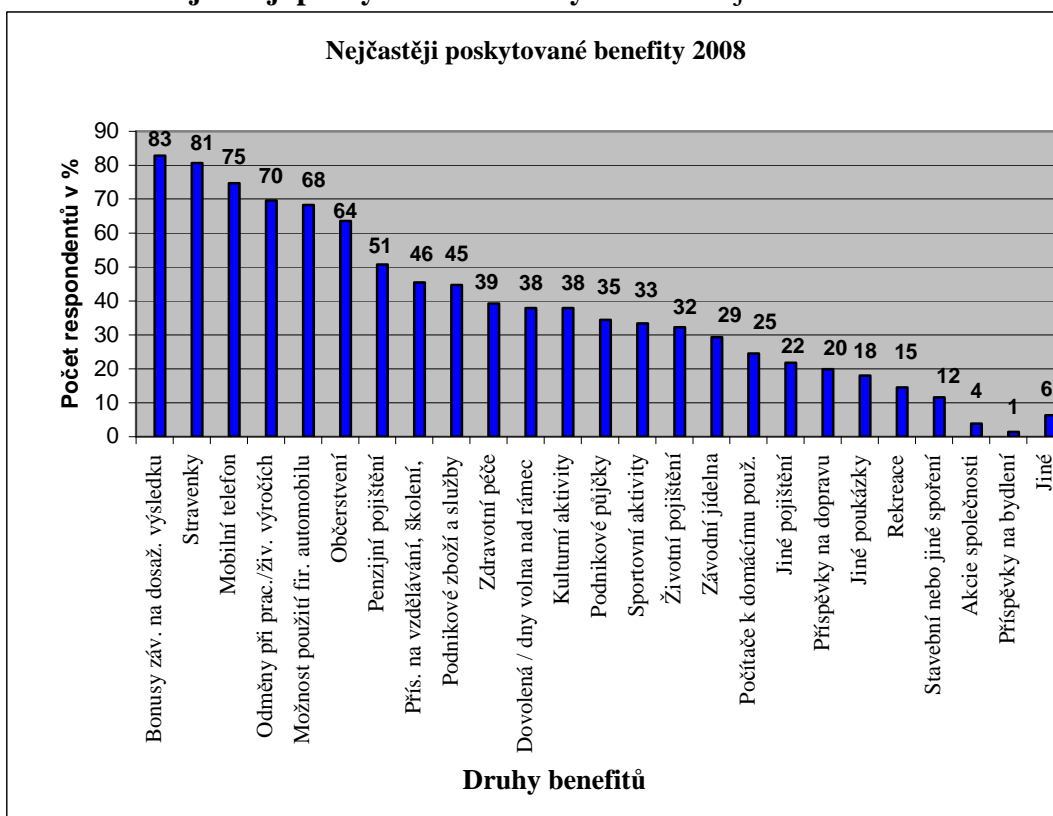
Kdo je první na řadě – zákazníci, nebo zaměstnanci? Mnoho společností, které zastávají názor, že zákazník má vždy přednost před zaměstnancem, vlastně zneužívá své zaměstnance ve jménu zákaznického servisu, čímž vytváří zaměstnance, kteří přenáší své frustrace do styku s cennými zákazníky. Pokrokové společnosti si začaly uvědomovat, že opak je pravdou. Jednání s vlastními lidmi jako s osobami číslo jedna vytváří zaměstnance, kteří budou mnohem ochotněji a citlivěji reagovat na potřeby zákazníků. Rozhodly se, že budou zaměstnancům dávat, aby od nich něco dostávaly zpět. Bylo prokázáno, že společnosti, které zavedly postupy navržené k udržování pracovních sil, rovněž mají větší loajalitu svých zaměstnanců. [3]

2.6. Trendy v poskytování zaměstnaneckých výhod

Důraz, který je kladen v posledních letech na zaměstnanecké výhody vyplývá nejen ze stability a prosperity podniku, ale také z potřeby přilákat a udržet si nové a kvalitní zaměstnance. Informace ohledně poskytování zaměstnaneckých výhod jsou stále častěji vyžadovány již při přijímacím pohovoru, kdy přispívají k rozhodnutí samotného uchazeče, do které firmy nakonec nastoupí. [22]

V roce 2008 v Česku nabídka benefitů nabízených firmami rostla. Zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům čím dál více výhod a benefitů.

Graf č. 3: Nejčastěji poskytované benefity 2008. Zdroj: Factum Invenio 2008



3. Analýza problému a současné situace

Tato část práce obsahuje analýzu současného stavu ve firmě, shrnutí pozitivních a negativních faktorů a dosavadní kroky managementu týkající se stimulace zaměstnanců. Dále je zde uveden průběh a výsledky dotazníkového šetření u zaměstnanců firmy. Na závěr je uvedena SWOT analýza.

3.1. Zdroje informací pro analýzu

Informace o aktuální situaci v podniku jsem čerpala z firemních materiálů, ale také z osobních zkušeností a rozhovorů se zaměstnanci. Průzkum spokojenosti zaměstnanců byl proveden na základě anonymního dotazníku, který byl rozdán zaměstnancům firmy na pobočce Hatě.

Další důležité podklady jsem získala na základě konzultace s personálním ředitelem firmy a vedoucí personálního oddělení.

3.2. Aktuální stav ve firmě

Naše firma využívá fixního přidělování benefitů zaměstnancům. To v praxi často vede k tomu, že zaměstnanci někdy vezmou určitý benefit jen proto, že ho firma nabízí. Oni sami by měli ve skutečnosti větší zájem o jiné výhody, ale nevyužití stávajících benefitů by znamenalo, že by se o něj připravili bez jakékoli náhrady.

V dnešní době řada zaměstnanců bere některé výhody poskytované firmou spíše jako samozřejmost, což by se mělo změnit. Přitom výhody jsou proto výhodami, že samozřejmostí nejsou.

3.3. Přehled stimulačních prostředků ve firmě

V této kapitole popíšeme všechny stimulační prostředky, které firma používá.

3.3.1. Hmotná odměna

Naše firma používá kombinaci fixní a dvou variabilních složek příjmu.

➤ Základní mzda

Zaměstnanci přísluší základní mzda ve výši stanoveného podnikového mzdového tarifu a počtu odpracovaných hodin (hodinová základní mzda) nebo ve výši měsíčního mzdového tarifu (měsíční základní mzda). Konkrétní výši hodinových a měsíčních tarifů určuje zaměstnavatel v závislosti na složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. O konkrétní výši základní mzdy je zaměstnanec informován písemným mzdovým výměrem v souladu s § 113 odst. 4 ZP. [31]

➤ Pohyblivá složka platu 1 - osobní ohodnocení

Kromě základní složky mzdy náleží zaměstnancům také osobní ohodnocení poskytované v závislosti na pracovní výkonnosti, kvalitě práce a v závislosti na individuálně dosahovaných pracovních výsledcích. Zaměstnavatel je oprávněn za konkrétní kalendářní měsíc přiznat zaměstnanci určitou částku osobního ohodnocení v rámci rozpětí uvedeného výslovně na mzdovém výměru (osobní ohodnocení až do částky XXX,- Kč). Částka osobního hodnocení závisí na hodnocení pracovních výsledků zaměstnance v každém kalendářním měsíci. [31]

➤ **Pohyblivá složka platu 2 - prémie**

Tato složka platu je určena na základě plnění měsíčních cílů. Dále je závislá na osobním hodnocení a rozhodnutí odpovědných pracovníků. Každému oddělení, které má na tuto prémii nárok, je přiřazen rozdílný počet TIP bodů. Hodnota každého bodu se může lišit z měsíce na měsíc podle počtu zaměstnanců v každé pracovní pozici a hodnotě rozdělení TIP. Maximální počet bodů pro jednotlivou pracovní pozici bude záviset na předepsaném počtu pracovních směn podle zákonného fondu pracovní doby připadajícího na jeden měsíc. Body se budou odečítat podle počtu skutečně odpracovaných směn v daném měsíci v porovnání s předepsanými směnami tohoto měsíce. Dále může dojít k odečtení bodů např. za pozdní příchody do práce nebo v důsledku nevhodného chování zaměstnance.

Součástí mzdy jsou rovněž příplatky, které při splnění zákonných podmínek a podmínek tohoto vnitřního předpisu náleží zaměstnanci za práci přesčas, za práci ve svátek, za práci v noci, za práci v sobotu a v neděli a za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí. [31]

➤ **Příplatek za práci přesčas**

Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku (§ 114 ZK), pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku. Pokud zaměstnavatel neposkytne zaměstnanci náhradní volno do třetího kalendářního měsíce po výkonu práce přesčas nebo v jinak dohodnuté době, přísluší zaměstnanci v nejbližším výplatním termínu po marném uplynutí této doby nárok na příplatek za tuto přesčasovou práci. [31]

➤ **Práce o svátcích**

Za dobu práce vykonávanou ve svátek přísluší zaměstnanci nárok na dosaženou mzdu, která se vztahuje na dobu práce ve svátek, a náhradní volno v rozsahu doby práce konané ve svátek. V době čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci nárok pobírat náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku. Náhradní volno bude zaměstnanci poskytnuto nejdéle do konce třetího kalendářního měsíce po výkonu práce ve svátek nebo v jinak dohodnuté době. Místo poskytnutí náhradního volna se zaměstnavatel může se zaměstnancem domluvit na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě podle § 115 ZK, a to ve výši průměrného výdělku. [27]

Zaměstnancům odměňovaným měsíční mzdou, kteří nepracují proto, že svátek připadl na jejich obvyklý pracovní den, se měsíční mzda nekrátí, u zaměstnanců odměňovaných hodinově se za směnu, kterou neodpracoval proto, že na ni připadl svátek, poskytuje náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku za mzdu, která v důsledku svátku ušla. U zaměstnanců odměňovaných hodinovou mzdou, kteří jsou ve svátek doma, ale kteří podle rozpisu směn neměli na svátek plánovanou směnu, nepřísluší žádná náhrada. [31]

➤ **Příplatek za noční práci**

Za práci v noci přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 10 % (§ 116 ZK) průměrného výdělku. Práci v noci se rozumí časový interval od 22:00 hodin do 6:00 hodin. [27]

➤ Příplatek za práci v sobotu a v neděli

Za dobu práce v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 10% průměrného výdělku. [31]

➤ Vánoční bonus

Bonus, jsou peníze dávané navíc k tomu, co je poskytováno běžně nebo je jednoznačně vymezené. Bonus je prostě nad to, co je očekáváno. Naše společnost se snaží odměnit zaměstnance na konci roku v podobě vánočního bonusu. Bonus je závislý na hospodářském výsledku společnosti daného roku a musí být tedy každoročně schválen managementem firmy. Výše bonusu je závislá jednak na průměrné výši mzdy zaměstnance, ale také na délce pracovního poměru u firmy a zohledňuje se také délka absence konkrétního zaměstnance v příslušném roce.

Jeho stimulační síla se do budoucna může zmenšovat, pokud lidé začnou očekávat bonus více či méně jako část své standardní odměny. Snížení nebo úplné vypuštění bonusu pak může vyvolat nespokojenost. [1]

Pravidlo pro přidělení mimořádného vánočního bonusu je následující:

Na výplatu tohoto bonusu mají nárok zaměstnanci, kteří odpracovali minimálně 85% ročního pracovního fondu, což je pro rok 2008 z celkového počtu **253** (9 dní placených svátků) **pracovních dní** včetně placených svátků, **215 pracovních dní**, kromě pracovníků vrcholového managementu a při splnění následujících podmínek:

Pouze zaměstnanci, kteří u firmy odpracovali ke dni 30. 11. 2008 minimálně jeden kalendářní rok a odpracovali 85 % pracovního fondu, **mají nárok na výplatu tohoto bonusu.**

V tomto případě získávají nárok na bonus ve výši 10% z hrubé mzdy uvedené na platovém výměru. Dále pak ti, kteří odpracovali více než dva kalendářní roky pro firmu, získávají za každý další plně odpracovaný kalendářní rok bonus ve výši 2% z hrubé mzdy uvedené na platovém výměru navíc a to až do maximální výše 10%. Nárok na výplatu mimořádného vánočního bonusu ztrácí ten, kdo od listopadu 2007 do listopadu 2008 byl ve stavu pracovní neschopnosti déle než 39 kalendářních dní. Zaměstnanci se zkráceným pracovním úvazkem mají nárok, při splnění ostatních podmínek, na ½ hodnoty bonusu z tarifní mzdy za plný pracovní úvazek. Zaměstnanci ve výpovědi nemají nárok na vyplacení bonusu.

Jako příklad uvedu zaměstnance, jehož mzda, dle platového výměru je 15.800,- Kč a pracuje pro firmu 55 měsíců:

Základní bonus 10%	1.580,- Kč
Za každý další odpracovaný rok tj. 3 další celé roky = 2% za rok tj. dalších 6%	
<u>Bonus za odpracovaná léta 6%</u>	<u>948,- Kč</u>
Celkem k výplatě za vánoční bonus zaokrouhleně	2.520,- Kč

(na desítky dolů) [29]

Zaměstnanci, kteří dle tohoto pravidla získali nárok na bonus, jej obdrželi v listopadové mzdě, kde byl uveden pod položkou ostatní daněné odměny.

➤ **Věrnostní odměna**

Vedení společnosti je oprávněno na základě hospodářských výsledků a rozhodnutí, poskytnout svým zaměstnancům u příležitosti trvání pracovního poměru pro zaměstnavatele 10, 20 a 30 let odměnu za loajálnost a délku trvání pracovního poměru ve výši 15% u výročí 10 let, 20% u výročí 20 let a 30% u výročí 30 let z měsíční základní mzdy dle mzdového výměru včetně osobního ohodnocení. [31]

➤ Odměny při získání nového zaměstnance

Každý zaměstnanec, který pomůže získat pro zaměstnání ve firmě nového pracovníka a tento zaměstnanec zůstane u společnosti po absolvování tříměsíční zkušební doby, získá jako zvláštní odměnu bonus ve výši 3.000,-Kč hrubého ve mzdě následujícího měsíce po uplynutí zkušební doby nového zaměstnance. Nový zaměstnanec musí skutečnost o nábore jiným zaměstnancem sdělit při osobním pohovoru před přijetím.

V případě ohlášení interním memorandem vedením společnosti může zaměstnanec, který pomůže získat pro zaměstnání ve firmě nového pracovníka pro pozici dealer, Dealer/Inspector, Inspector, přičemž tento budoucí zaměstnanec musí mít praxi minimálně 6 měsíců, musí úspěšně absolvovat tabel test a tento zaměstnanec zůstane u společnosti po absolvování tříměsíční zkušební doby, získá jako zvláštní odměnu bonus ve výši 8.000,-Kč hrubého ve mzdě následujícího měsíce po uplynutí zkušební doby nového zaměstnance. Nový zaměstnanec musí skutečnost o nábore jiným zaměstnancem sdělit při osobním pohovoru před přijetím. [31]

➤ Vyhodnocení nejlepšího kostýmu na párty

Společnost pořádá pravidelně různé zábavní akce pro hosty a přeje si, aby zaměstnanci chodili oblečení v těchto dnech do zaměstnání v tématických kostýmech, které si sami buď vypůjčí, nebo vyrobí. Pro větší stimulaci zaměstnanců společnost přistoupila k vyhodnocování třech nejlepších kostýmů večera, které jsou ohodnoceny. Za první místo zaměstnanec dostane bonus ve výši 1.000,- Kč a za další dvě místa obdrží věcné ceny např. láhev sektu. Firma tak docílí toho, aby se zaměstnanci aktivně účastnili těchto akcí, a pro zaměstnance se stává stimulem získání tohoto bonusu.

➤ **Odměna za pracovní pohotovost**

Za dobu pracovní pohotovosti (§ 78 odst. 1 písm. h) a § 95 ZK) přísluší zaměstnanci odměna ve výši 10% průměrného výdělku (§ 140 ZP). Za výkon práce v době pracovní pohotovosti přísluší zaměstnanci mzda. Odměna za pracovní pohotovost za tuto dobu nepřísluší. [31]

➤ **Vyhodnocení zaměstnance měsíce a roku**

Naše společnost chce efektivně oceňovat zaměstnance. Lidé potřebují vidět, že každý, kdo jistou měrou přispěje k úspěchu společnosti, má stejnou šanci na ocenění svých snah. Každý měsíc je tedy ve firmě vyhodnocován zaměstnanec měsíce. Jeho jméno je každý měsíc zveřejněno na nástěnce v místnosti, kde všichni zaměstnanci tráví své přestávky. Vybraný zaměstnanec obdrží bonus ve výši 2.500,- Kč. Stejně tak se jednou ročně na předvánočním večíрку firmy vyhlásí jméno vybraného zaměstnance roku, který obdrží příspěvek na dovolenou ve výši 10.000,- Kč. Tento příspěvek však není zaměstnanci vyplacen v hotovosti.

➤ **Příspěvek na letní tábory**

Zaměstnanec, jenž pečuje o nezaopatřené děti do 15 ti let věku dítěte, má možnost požádat o příspěvek na LPT či jiné aktivity určené pro tyto nezaopatřené děti v období školních prázdnin. Výše příspěvku může činit až 70% nákladů na tuto jednorázovou aktivitu, maximálně však součet všech příspěvků může činit 1.600,-Kč na jedno nezaopatřené dítě na školní rok. Žádost o tento příspěvek s údaji o dítěti, akci a výši částky za tuto akci podá zaměstnanec písemně prostřednictvím personálního oddělení personálnímu útvaru centrály. Zaměstnavatel rozhodne na základě pracovní kázně a výkonu zaměstnance o přiznání či nepřiznání příspěvku. Po odsouhlasení žádosti zajistí zaměstnanec vydání faktury na celou částku LPT či jiné aktivity. Částka nad rámec příspěvku bude zaměstnanci stržena z jeho běžné měsíční mzdy. [31]

3.3.2. Specifické hmotné odměny

Naše firma zaměstnancům nabízí následující výhody:

- **Závodní stravování a nápoje**

Závodní stravování nabízí firma zaměstnancům přímo v prostorách společnosti. Každý zaměstnanec má nárok na jedno teplé jídlo denně podle daného týdenního jídelníčku.

Jelikož si naše firma uvědomuje, že jedno jídlo je na deseti- popř. dvanáctihodinovou směnu málo, nabízí dále zdarma v kuchyňce, která je součástí tzv. staff roomu, denně pečivo, máslo a sýr, aby si každý zaměstnanec mohl přichystat svačinu. Pro dodržování pitného režimu je v kuchyňce také umístěn postmix s nápoji (soda, fanta, sprite, kola), mléko a přístroj s barelovou vodou na přípravu teplých i studených nápojů pro zaměstnance.

Příspěvky a příplatky na stravování a nápoje patří do tzv. **1. bloku** zaměstnaneckých výhod

Tabulka č. 3.1: Daňové režimy tzv. 1. bloku zaměstnaneckých výhod

Zaměstnavatel	Zaměstnanec	Pojistné
Daňový výdaj s určenými limity	Osvobozeno od daně bez limitu	Neplatí se

Zdroj: PELC, V. Zaměstnanecké benefity v roce 2008.

Na straně zaměstnavatele jsou dva daňové režimy. Zvýhodněný výdaj (příspěvek) je výdajem daňovým: daňovými výdaji jsou výdaje na provoz vlastního stravovacího zařízení, kromě hodnoty potravin, nebo příspěvky na stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů a poskytované až do výše 55 % ceny jednoho jídla za jednu směnu. Hodnota stravování poskytovaného jako

nepeněžní plnění zaměstnavatelem ke spotřebě na pracovišti, nebo v rámci závodního stravování zajišťovaného prostřednictvím jiných subjektů, stejně jako hodnota nealkoholických nápojů poskytovaných jako nepeněžní plnění je bez ohledu na hodnotu takových nepeněžních plnění od daně z příjmů fyzických osob osvobozena. [9]

Průměrně se stravuje ve firmě denně 79 zaměstnanců včetně managementu a za měsíc to činí zhruba 2449 zaměstnanců.

Tabulka č. 3.2: Přehled nákladů na závodní stravování a nápoje,
Zdroj: vlastní výpočty na základě podkladů odpovědné osoby

	Náklady na 1 osobu		Náklady celkem		
	Den	Měsíc	Den	Měsíc	Rok
Personální strava	25,80	774,-	2.038,20	61.146,-	733.752,-
Jídlo staff	6,40	192,-	505,6	15.168,-	182.016,-
Nápoje	29,80	894,-	2.354,20	70.626,-	847.512,-
Voda	1,55	46,50	122,50	3.675,-	44.100,-
Delikomat - káva				2000,- ³	24.000,-
Náklady celkem				152.615,-	1.831.380,-

Zdroj: vlastní zpracování.

³ Delikomat-káva: měsíční povinný odběr za 2.000,- Kč. Zaměstnanec platí 5,- Kč za kávu.

Z tzv. 2. bloku zaměstnaneckých výhod firma nabízí:

- **Přechodné ubytování pro zaměstnance**

Přechodné ubytování firma nabízí zaměstnancům bydlícím více jak 15 km od místa výkonu práce. Zaměstnanec tím ušetří nemalé náklady za bydlení. Firma hradí nejen ubytování zaměstnanců, ale také všechny náklady spojené s provozem této ubytovny jako je elektřina, plyn, voda, odvoz odpadu atd. Zaměstnanec přispívá pouze 200,- Kč měsíčně do společného fondu, který je vytvořen pro případné opravy. Dále má zaměstnanec možnost za poplatek 50,- Kč měsíčně využít také připojení na internet. Této možnosti využívá v současné době 10 zaměstnanců.

Výdaj na přechodné ubytování zaměstnanců je daňovým výdajem firmy, jelikož je přechodné ubytování jako právo zaměstnanců stanoveno ve vnitřním předpisu zaměstnavatele. [9]

Tabulka č. 3.3: Přehled zdanění u firemního ubytování

Zaměstnavatel	Zaměstnanec	Pojistné
Daňový výdaj bez limitu	Osvobozeno od daně do limitu 3500,- Kč/měsíc	Příjem zaměstnance není do limitu 3500 Kč/měsíc součástí vyměř. základu pro pojistné

Zdroj: PELC, V. Zaměstnanecké benefity v roce 2008.

- **Doprava do zaměstnání**

Dopravu do zaměstnání firma zabezpečuje prostřednictvím firemního tranzitu, který sváží zaměstnance do zaměstnání skoro každou hodinu z blízkého Znojma a jeho přilehlých částí. Časy svozů jsou samozřejmě uzpůsobeny pracovním dobám všech zaměstnanců. Měsíční náklady na pohonné hmoty činí zhruba 50.000,- Kč. Další náklady na provoz firemního tranzitu činí zhruba

dalších 130.000,- Kč za rok a náleží do nich úkony jako výměna oleje, pneumatik, brzdových destiček. Možnosti firemní dopravy využívá zhruba 120 zaměstnanců.

- **Sportovní a kulturní akce**

Naše společnost pořádá pro své zaměstnance různé sportovně-kulturní akce. Každý rok v létě se uspořádá několik fotbalových či jiných sportovních turnajů, kde je zúčastněným poskytnuto samozřejmě také občerstvení. V zimě pak kasino pronajímá zimní stadion na bruslení, či hokej pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky. Několikrát jsme měli také pronajaté středisko s bazénem a kuželnou.

Dále naše společnost pořádá dvakrát ročně (zima, léto) tzv. staff party (večírek pro zaměstnance). Je to večerní akce s hudbou, jídlem a pitím pro všechny zdarma. Součástí tohoto večera je vždy bohatá tombola pro ty zaměstnance, kteří se této akce zúčastní. Limit na každý večírek je stanoven na 100.000,- Kč, z čehož cca. 35.000,- až 40.000,- Kč stojí jídlo a pití, zbytek je určen na pronájem prostor, hudbu a tombolu pro zaměstnance, kteří se večírku buď zúčastní, nebo jsou v této době v práci. Jako ceny do tomboly se již několikrát rok uplatnily osvědčené dárkové poukazy do místního obchodního domu. Každý vítěz si následně sám zvolí, do kterého oddělení nákupního domu poukázku použije.

Tabulka č. 3.4: Přehled zdanění při pořádání sportovních a kulturních akcí

Zaměstnavatel	Zaměstnanec	Pojistné
Ze sociálního fondu	Příjem je osvobozen	Příjem zaměstnance není součástí vyměř. základů pro pojistné

Zdroj: PELC, V. Zaměstnanecké benefity v roce 2008.

- **Očkování proti chřipce**

Naše firma využívá prozatím v otázce snižování absence pouze bezplatnou možnost očkování proti chřipce. Tuto zaměstnaneckou výhodu ale nevyužívají všichni zaměstnanci. Ti, kteří se rozhodnou na očkování nejít, přijdou tak bez náhrady o jednu zaměstnaneckou výhodu. O tuto možnost má zájem průměrně dvacet zaměstnanců ročně a na samotné očkování se dostaví v průměru zaměstnanců deset.

- **Poukázky SODEXHO**

Společnost již druhým rokem obdarovala zaměstnance, kteří jsou u firmy zaměstnáni pět a deset let těmito poukázkami. Byly vybrány konkrétně poukázky Flexi Pass, které je možno použít např. v lékárnách, různých sportovních areálech, lze je uplatnit také v cestovní kanceláři či optice. Podrobný přehled partnerů, kteří akceptují tyto poukázky lze naléznout na internetu, kde je můžeme vyhledat podle konkrétního města, ve kterém je chceme uplatnit.

3.3.3. Dotazníkové šetření

Pro zjištění spokojenosti zaměstnanců jsem využila dotazníkového šetření, které se mi zdálo v praxi nejlépe aplikovatelné. S dotazníkem jsou totiž spojeny poměrně nízké náklady a možnost oslovit více zaměstnanců v poměrně krátkém čase. Hlavní nevýhodu představuje nízká návratnost dotazníků.

Výzkum se realizoval ve společnosti American Chance Casinos a.s. na pobočce Hatě. Dotazník byl vypracován pro zjišťování názorů provozních pracovníků, tedy těch, kteří nejsou součástí managementu. Celkem bylo rozdáno 80 dotazníků a to rovnoměrně mezi jednotlivá oddělení. Chtěla jsem docílit toho, aby konečné výsledky z dotazníkového šetření braly v úvahu názory a přání zaměstnanců ze všech oddělení firmy a všech věkových skupin. Snažila jsem se tedy, aby mi z každého oddělení odevzdalo dotazník co nejvíce zaměstnanců a to převážně těch, kteří ve firmě pracují již několik let. Jen tak mohu následné výsledky interpretovat jako názor většiny zaměstnanců.

Dotazník byl anonymní, takže nikdo nemusel mít obavu, že pravdivým vyplněním si jakkoliv poškodí pozici v zaměstnání. Nerozdávala jsem je hromadně, ale každého jsem osobně požádala o vyplnění. Poté mi každý dotazník odevzdal do vlastních rukou, čímž jsem zamezila tomu, aby do nich někdo cizí nahlížel.

Dotazník se skládá z několika částí. V úvodu se respondent seznámí s účelem dotazníku. Následují otázky, které jsou z větší části uzavřené. Z vlastní zkušenosti vím, že většinu lidí v konkrétní chvíli nic nenapadne a je lepší dát jim na výběr z odpovědí. Další výhodou uzavřených otázek je jejich jednoznačnost a snadné zpracování. Uzavřené otázky nabízejí respondentovi výběr ze tří, převážně čtyř slovně vymezených odpovědí.

V otázkách 1 až 14 se účastníci vyjadřují k náplni práce, ke vztahům v organizaci, ke komunikaci a spolupráci s vedoucími. Tyto otázky jsou všechny

uzavřené. Otázky 15 a 16 jsou zaměřeny na pracovní podmínky. Respondent si může vybrat ze čtyř variant odpovědí a má možnost se ke každé otázce také dále vyjádřit.

Účelem otázek 17 až 22 je zjistit spokojenost respondentů se zaměstnaneckými benefity, které jim společnost v současné době poskytuje a zjistit jejich návrhy na zlepšení. Otázky číslo 23 až 32 zjišťují názor zaměstnanců na systém odměňování a hodnocení. Otázky jsou převážně uzavřené.

Posledních pět otázek, z nichž většina je otevřených, sloužila k připomínkám a návrhům respondentů ohledně jejich nespokojenosti popř. překážkám, které brání ve vykonávání jejich práce.

Výhodou otevřených otázek je fakt, že respondentovi nenapovídá žádná odpověď. Nevýhodou naopak je, že ne každý respondent umí precizně a srozumitelně vyjádřit to podstatné, což může vést ke složitému zpracování odpovědí na tyto otázky.

Závěrečná část dotazníku se zabývá údaji o respondentovi.

Do dotazníku jsem také zařadila několik kontrolních otázek. Ty slouží k tomu, abych se při vyhodnocování ujistila, že respondent vyplňoval dotazník pravdivě a neoznačil odpovědi pouze náhodným výběrem. Proto se někomu mohlo zdát, že se některé otázky mohou v podstatě opakovat.

3.3.4. Výsledky dotazníkového šetření

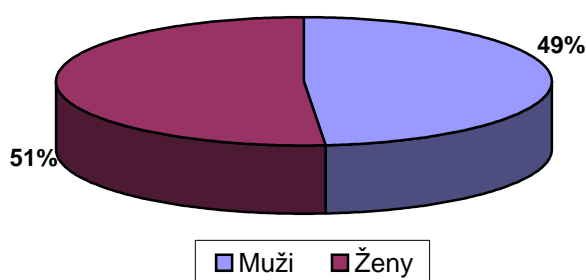
Většinou zaměstnanci vyplňovali dotazník v době svých přestávek během pracovní doby a poté mi ho vždy osobně odevzdali.

Distribuce dotazníků, jejich realizace a sběr probíhal během 10-ti pracovních dnů v lednu 2009. Bylo to hlavně závislé na tom, jak jsem se se zaměstnanci potkávala v práci. Z celkového počtu 80 dotazníků činila návratnost 87,5% tzn. 70 dotazníků. Z hlediska velké návratnosti dotazníků lze dotazníkové šetření hodnotit jako úspěšné a vzorek respondentů jako dostatečně reprezentativní.

Jelikož se průzkumu zúčastnilo poměrně hodně zaměstnanců, doufám, že získané výsledky poskytnou personálnímu oddělení a vedení organizace řadu cenných informací o skutečnostech a přáních zaměstnanců v oblasti jednotlivých stimulačních faktorů.

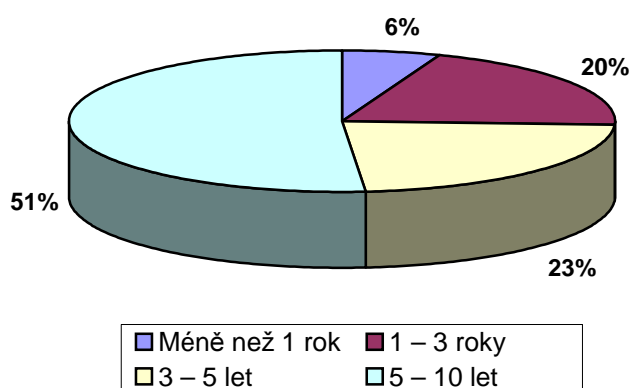
Následující grafy zachycují strukturu respondentů, kteří se dotazování zúčastnili. (Zdroj: vlastní zpracování.)

Graf č. 4: Návratnost dotazníků podle pohlaví



Z následujícího grafu je vidět, že odpovědělo zhruba stejný počet žen i mužů, což je dobře, jelikož chci samozřejmě brát v úvahu přání všech zaměstnanců bez rozdílu pohlaví.

Graf č. 5: Návratnost dotazníků podle délky trvání pracovního poměru u firmy

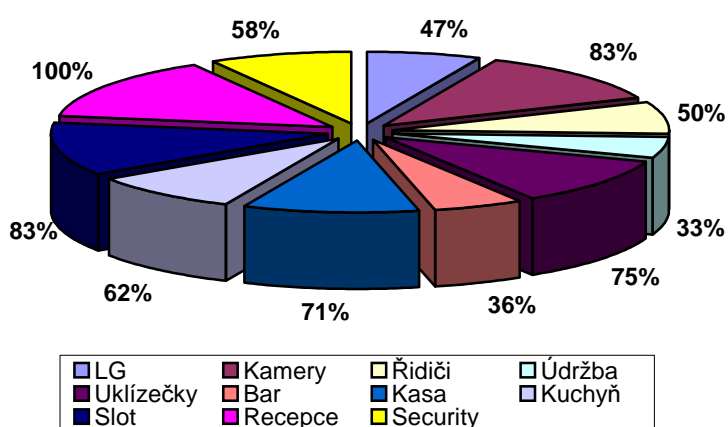


Tento graf znázorňuje návratnost dotazníků podle počtu odpracovaných let zaměstnance u společnosti. Lze vidět, že přes polovinu vyplněných dotazníků tvořily odpovědi zaměstnanců, kteří u firmy pracují více jak 5 let, 23 % dotazníků odevzdali zaměstnanci, kteří jsou ve

firmě 3-5 let a 20% tvoří odpovědi zaměstnanců s pracovním poměrem 1-3 roky u firmy. Odpovědi zaměstnanců, kteří jsou u firmy méně jak jeden rok činí pouze 6 %.

Graf č. 6: Návratnost dotazníků podle jednotlivých oddělení

Následující graf znázorňuje procentuální účast členů každého oddělení na provedeném dotazníkovém šetření. Z grafu je patrné, že účast většiny oddělení



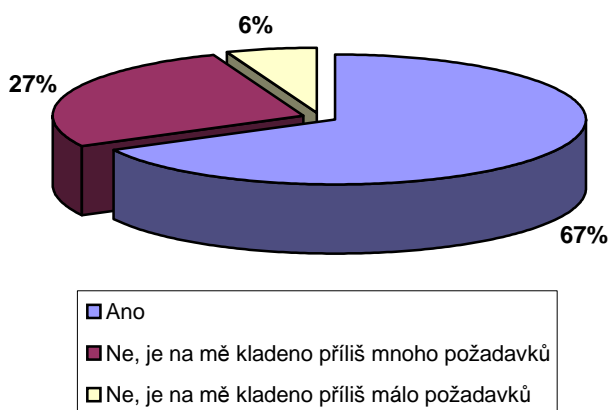
byla více jak 50%. Pouze u oddělení údržby, baru a LG se bohužel nepodařilo získat názory od nadpoloviční většiny.

Analýza jednotlivých otázek dotazníku

Zdroj: vlastní zpracování.

Obsah práce a komunikace ve firmě

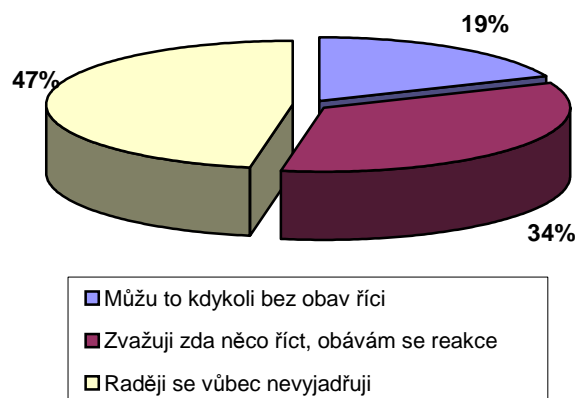
Graf č. 7: Jste spokojen (a) s náplní Vaší práce?



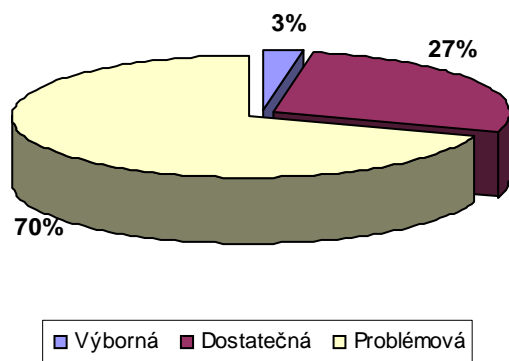
Celých 67 % zaměstnanců je s obsahem své práce spokojeno. 27 % si myslí, že je na ně kladeno příliš mnoho požadavků a 6 % si naopak myslí, že zase málo požadavků.

Graf č. 8: Pokud si myslíte, že by se dalo v rámci Vaší práce něco zlepšit:

Na tuto otázku odpovědělo 19 % dotázaných, že své připomínky mohou kdykoli bez obav říci, 34 % respondentů zvažuje, zda něco říci a celých 47 % se raději vůbec nevyjadřuje.



Graf č. 9: Jaká je podle Vás komunikace ve firmě?

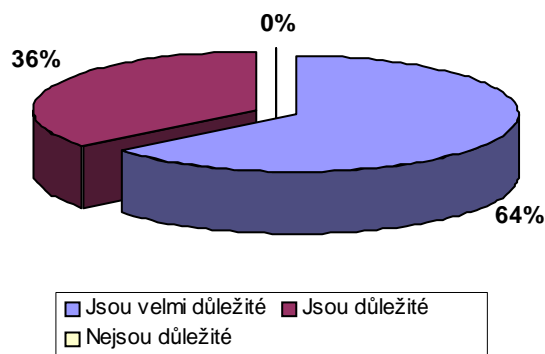


Třetí otázka se týká hodnocení komunikace ve firmě. Celých 70 % si myslí, že je komunikace ve firmě problémová, 27 % ji považuje za dostatečnou a pouze 3 % ji hodnotí jako výbornou.

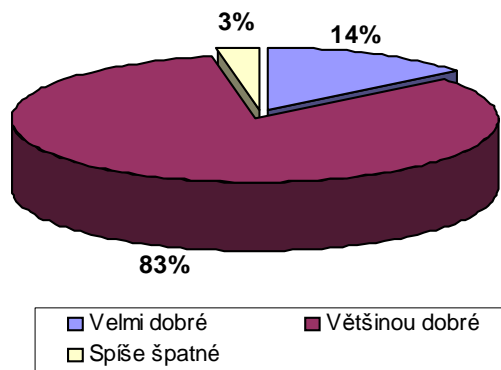
Vztahy na pracovišti, přístup vedoucích pracovníků

Graf č. 10: Jaký význam pro Vás mají dobré vztahy na pracovišti?

Pro všechny respondenty jsou vztahy na pracovišti důležité a pro celých 64 % dokonce velmi důležité. Nikdo z respondentů neodpověděl, že by vztahy na pracovišti nebyly důležité.

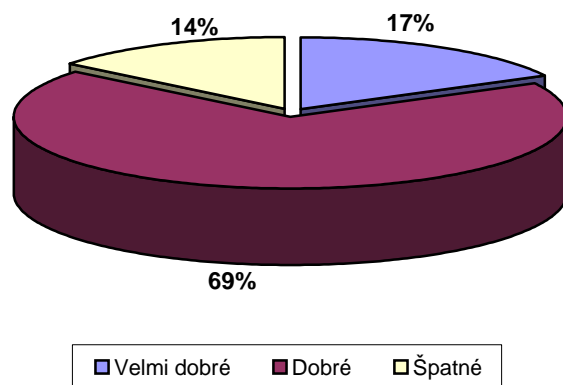


Graf č. 11: Jak by se daly charakterizovat vztahy na pracovišti s kolegy?



83 % všech respondentů má na pracovišti s kolegy většinou dobré vztahy. 14 % jich má dokonce velmi dobré vztahy s kolegy a pouze 3% hodnotí vztahy spíše jako špatné.

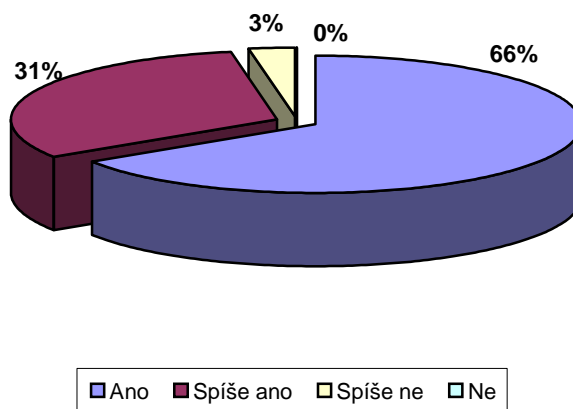
Graf č. 12: Jak byste ohodnotil (a) vztahy s Vaším přímým vedoucím?



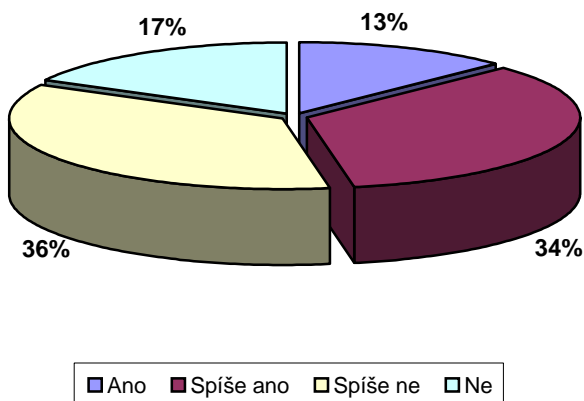
Vztahy s přímým vedoucím hodnotí 69 % respondentů jako dobré. Jako velmi dobré vztahy je hodnotí pouze 17 % a naopak jako špatné 14 %.

Graf č. 13: Myslíte si, že by měl management zlepšit své chování vůči podřízeným?

Bohužel celých 66 % respondentů si myslí, že by management měl zlepšit své chování vůči podřízeným. 31 % odpovědělo, že spíše změnu doporučuje a pouhé 3 % si spíše myslí, že změna potřeba není.

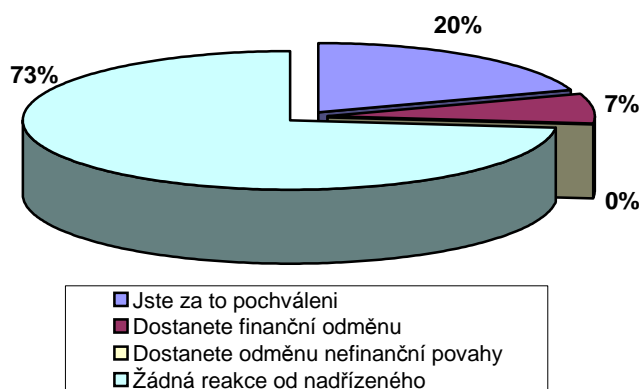


Graf č. 14: Můžete se vždy s důvěrou obrátit na svého nadřízeného?



Většina respondentů, což činí 36 % si myslí, že se na svého nadřízeného s důvěrou obrátit spíše nemůže a naopak 34 % si myslí opak. 13 % respondentů si myslí, že se mohou na nadřízeného obrátit s plnou důvěrou a celých 17 % naopak vůbec ne.

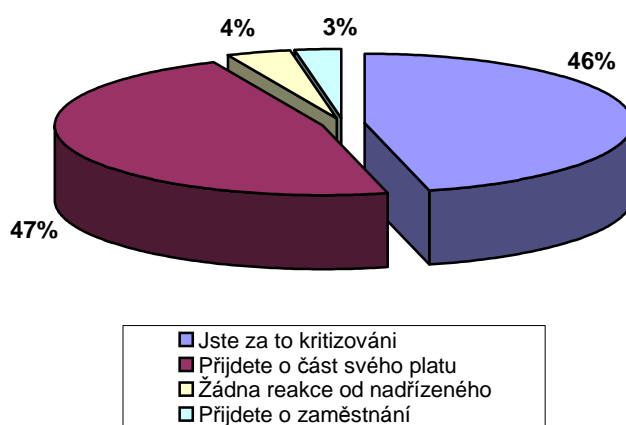
Graf č. 15: Pokud vykonáváte práci dobře...



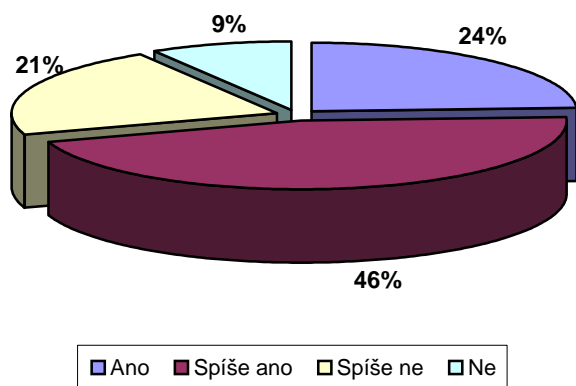
Při dobře vykonané práci se celých 73 % respondentů nedočká žádné reakce od nadřízeného. 20 % odpovědělo, že jsou za práci pochváleni, 7 % odpovědělo, že zaměstnanec dostane finanční odměnu a nikdo nepočítá s žádnou odměnou nefinanční povahy.

Graf č. 16: Pokud vykonáváte práci špatně...

Pokud zaměstnanec vykoná práci špatně, přijde podle 47 % respondentů o část svého platu, 46 % zase odpovědělo, že jsou za špatnou práci kritizováni, 4 % se nedočkají žádné reakce od nadřízeného a 3 % respondentů si myslí, že přijdou o zaměstnání.

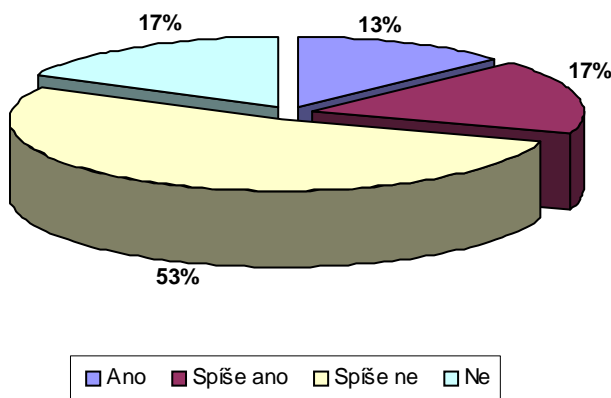


Graf č. 17: Povzbuzují Vás projevy uznání k vyšším výkonům?



Celých 24 % respondentů odpovědělo, že je projevy uznání povzbuzují k vyšším výkonům a 46 % s tímto také spíše souhlasí. Naopak 9 % dotazovaných odpovědělo, že je projevy uznání vůbec neovlivní a 21 % s tímto tvrzením také spíše souhlasí.

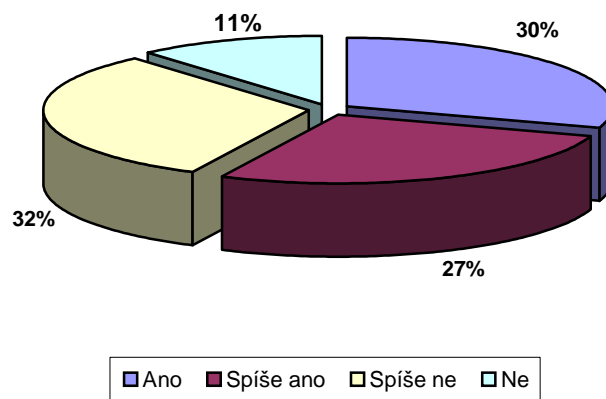
Graf č. 18: Kritizuje Vás často nadřízený?



70 % dotazovaných si myslí, že nejsou nadřízenými kritizováni často a naopak zbytek si myslí, že ano.

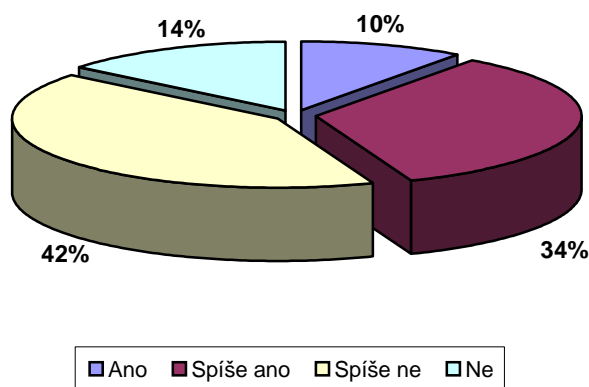
Graf č. 19: Máte pocit, že Vám Vaši vedoucí nedůvěřují a zbytečně Vás kontrolují?

57 % dotazovaných si myslí, že jim vedoucí málo či vůbec nedůvěřují, a proto je zbytečně kontrolují. O jejich důvěře je přesvědčeno pouze 11 % respondentů a 32 % si spíše myslí, že jim vedoucí důvěřují.



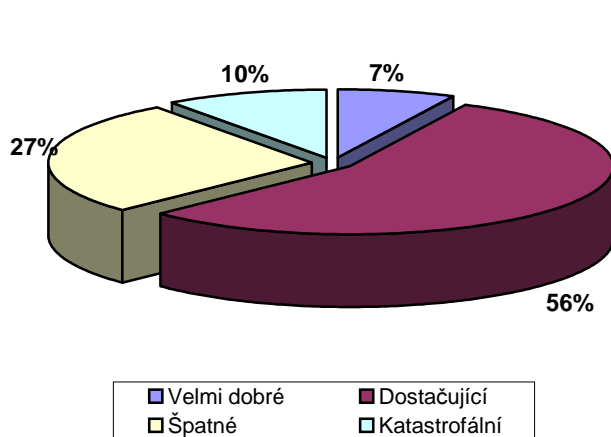
Graf č. 20: Je Váš nadřízený ochoten naslouchat Vaším pracovním problémům?

Je alarmující, že 56 % dotazovaných si myslí, že jim nadřízený není ochoten naslouchat v rámci pracovních problémů. 14 % si je tím dokonce úplně jisto. Naopak 10 % si myslí, že vedoucí je vždy ochoten je vyslechnout a 34 % se k nim spíše také přiklání.



Pracovní podmínky

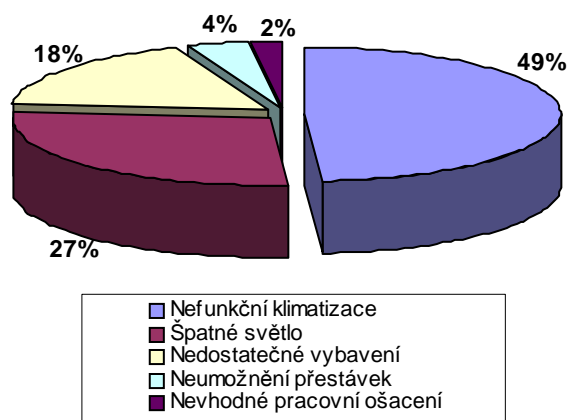
Graf č. 21: Jak hodnotíte pracovní podmínky na Vašem pracovišti (teplota, světlo, vybavení, ...)?



Pracovní podmínky na pracovišti hodnotí celých 56 % jako dostačující. 27 % všech dotazovaných s nimi však spokojeno není a dokonce 10 % si myslí, že jsou přímo katastrofální. Pouze 7 % je s pracovními podmínkami naprosto spokojeno.

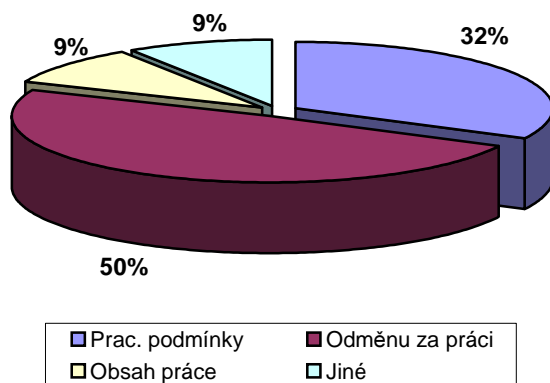
Graf č. 22: Příčiny nespokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami

Většina, celých 49 %, je velice nespokojeno se špatným fungováním klimatizace. Většinu času je totiž na pracovišti zima, na kterou si často stěžují i samotní hosté. Dalším důvodem je nedostatečné



osvětlení (27 %) a vybavení (18 %). Dále často zaměstnanci uváděli také problém s neumožněním vybrání zákonných přestávek na některých směnách a odděleních. Jako další důvod nespokojenosti uváděli zaměstnanci problém s nevhodným osvětlením, které není přizpůsobené teplotě na pracovišti.

Graf č. 23: Co byste doporučoval (a) změnit na Vašem pracovišti?



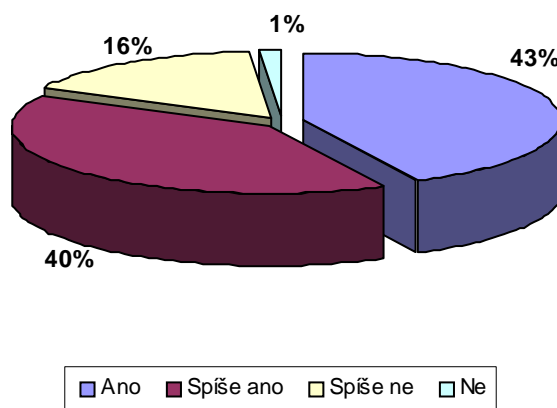
V návaznosti na předchozí otázky by zaměstnanci chtěli převážně změnit odměnu za jejich práci (50%) a již zmíněné pracovní podmínky (32%). Obsah práce by chtělo změnit pouze 9 % respondentů a dalších 9 % by

měnilo převážně management. Dále by chtěli odstranit to, aby vedoucí zbytečně vytvářeli malicherné problémy a začali konečně řešit problémy důležité. Spousta jich také není spokojena s neodůvodněným strháváním tipů a přáli by si méně kontroly a více důvěry ze strany nadřízených.

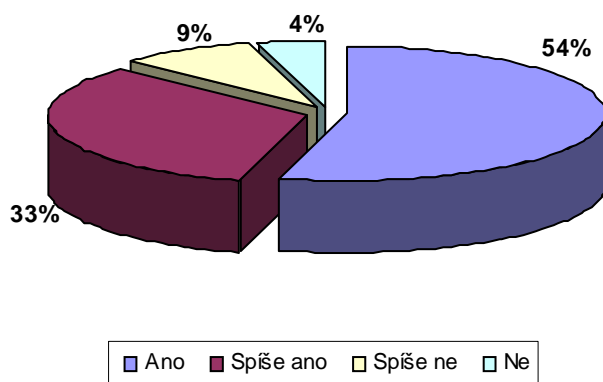
Zaměstnanecké výhody

Graf č. 24: Jste spokojen(a) se současnými zaměstnaneckými nefinančními benefity? (tranzit, závodní stravování, sport. akce, staff party, ..)

Většina dotazovaných je spokojena s nabídkou zaměstnavatele v oblasti nefinančních benefitů (43 % naprosto spokojených a 40 % spíše ano). Pouze 1 % je naprosto nespokojeno s nabídkou zaměstnavatele a dalších 16 % se přiklání také spíše k nespokojenosti.



Graf č. 25: Byl (a) byste pro možnost rozdělování a čerpání benefitů, kdy byste si mohl (a) dobrovolně vybrat jaké výhody a kdy budete čerpat?

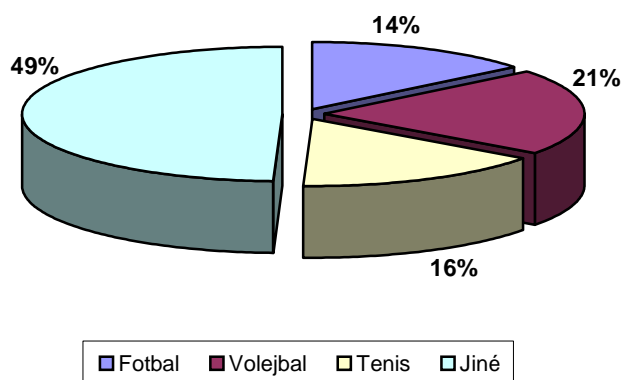


Celých 54 % dotazovaných by mělo velký zájem si dobrovolně vybrat výhody, které by čerpali také s individuálním načasováním. Dalších 33 % se také přiklání spíše k individuálnímu výběru benefitů. Pouze

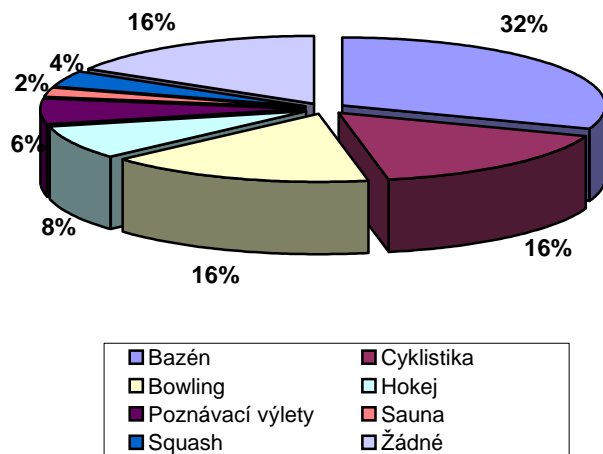
13 % by o tuto možnost volby nemělo zájem.

Graf č. 26: Jaké sportovní aktivity pořádané zaměstnavatelem by byly pro Vás zajímavé?

V oblasti sportovních aktivit by volilo celých 70 % změnu oproti stávajícím aktivitám pořádaných zaměstnavatelem. 21 % by bylo pro volejbal a dalších 49 % mělo další nápady – viz. následující graf. Pouhých 16 % je pro již pořádaný tenisový turnaj a 14 % pro fotbalový zápas.



Graf č. 27: Přání zaměstnanců v oblasti společných sportovních aktivit

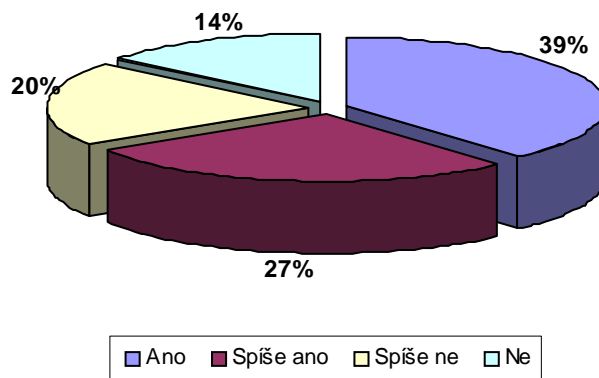


Následující graf zobrazuje skutečná přání zaměstnanců v oblasti společných sportovních aktivit. Celých 32 % dotázaných by bylo pro pronájem bazénu, 16 % pro bowling, dalších 16 % pro cyklistiku a stejné procento dotázaných nemá o společné sportovní aktivity zájem vůbec. Na dalších místech se

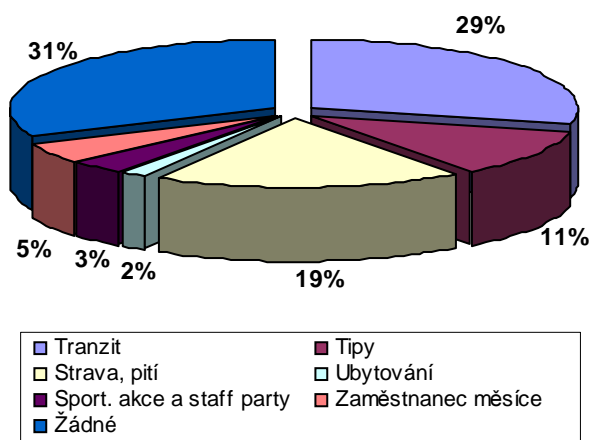
objevuje hokej (8%), poznávací výlety (6%), squash (4%) a sauna (2%).

Graf č. 28: Je pro vás důležité čerpat benefity ve stejné výši jako ostatní zaměstnanci společnosti?

Pro 39 % respondentů je bezpodmínečně důležité, aby všichni zaměstnanci čerpali benefity ve stejné výši a dalších 27 % s nimi spíše souhlasí. 34 % respondentů odpovědělo na tuto otázku záporně, z čehož můžeme usuzovat, že to pro ně není jinak zvlášť důležité.



Graf č. 29: Jaké poskytované zaměstnanecké výhody Vás nyní nejvíce motivují?

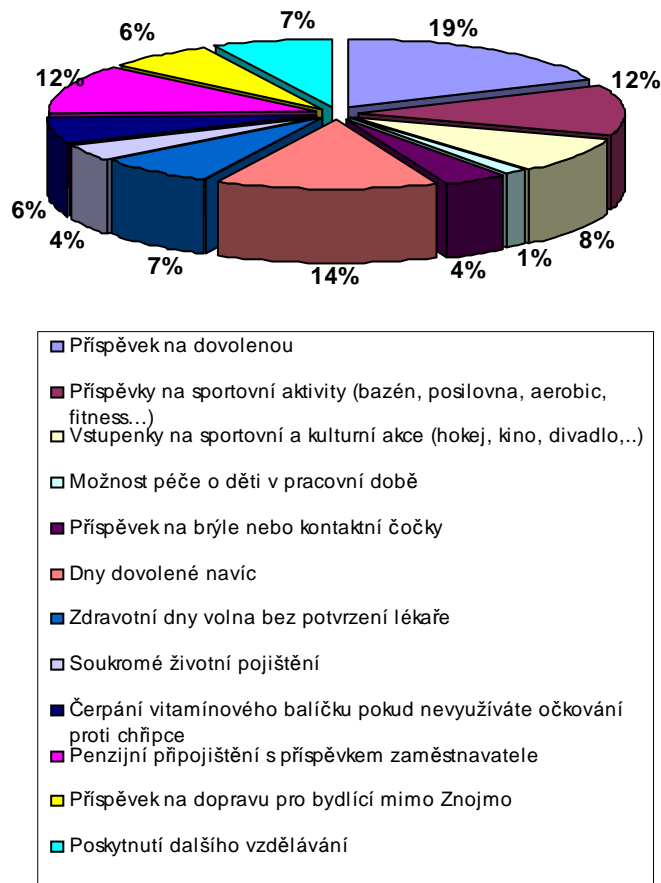


Tento graf ukazuje, že většinu (31%) zaměstnanců nabízené zaměstnanecké výhody příliš nestimulují. Pro 29 % je důležitá firemní doprava, pro dalších 19 % závodní stravování a 11% nejvíce stimulují tipy. Pro malé množství zaměstnanců je stimulační ocenění „zaměstnanec měsíce“ (5%),

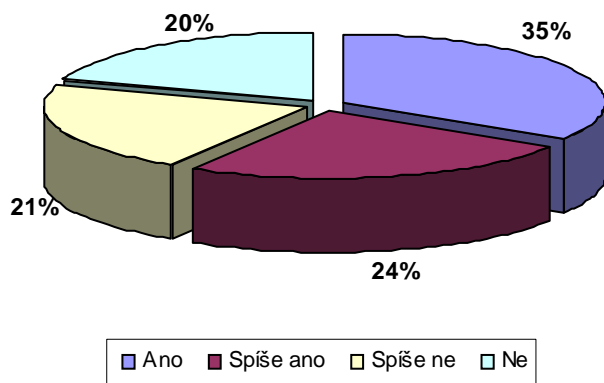
sportovní akce včetně firemního večírku oceňují 3% dotázaných a pouze pro 2% je důležité firemní ubytování.

Graf č. 30: Které z následujících výhod by byly pro Vás zajímavé?

Dále mě zajímalo, jaké výhody si zaměstnanci skutečně přejí. Na prvním místě se umístil příspěvek na dovolenou s 19 %, dny dovolené navíc se 14 %, příspěvek na sportovní aktivity (12%) a se stejným procentem také penzijní připojištění s příspěvkem zaměstnavatele. Další zájem by zaměstnanci měli o vstupenky na sportovní a kulturní akce (8%).



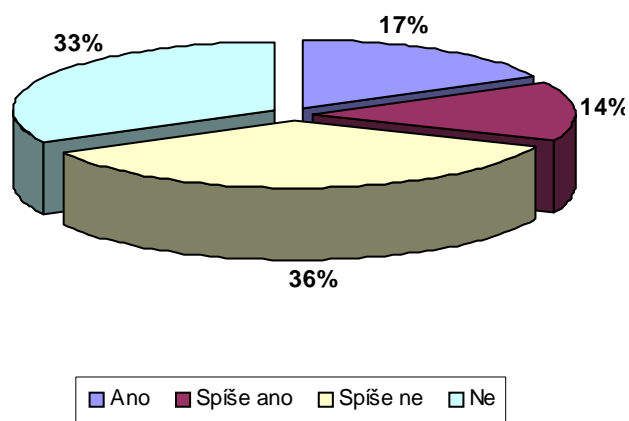
Graf č. 31: Víte, na čem závisí výše Vašich měsíčních prémie?



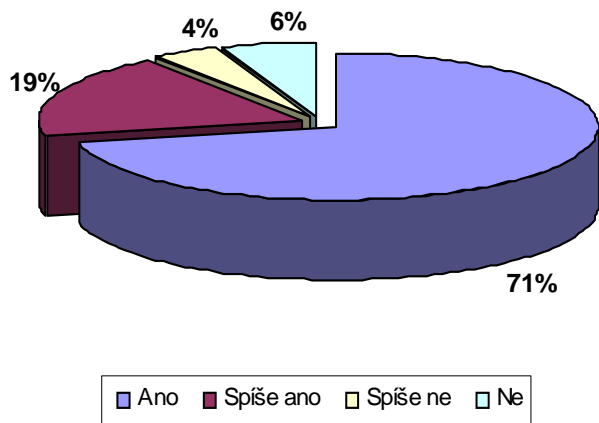
Většina dotázaných (59 %) sice ví, na čem závisí výše jejich měsíčních prémie, ale celých 21 % si tím není jista a 20 % to neví vůbec.

Graf č. 32: Dozvíte se, z jakého důvodu je Vám odebrána Vaše měsíční premie a v jaké výši?

Co není příliš pozitivní je, že většina dotázaných (69 %) neví důvod, na jehož základě mu je odebrána jeho měsíční premie. Pouze 17 % respondentů tento důvod přesně zná a 14 % souhlasí s tím, že důvod spíše zná.

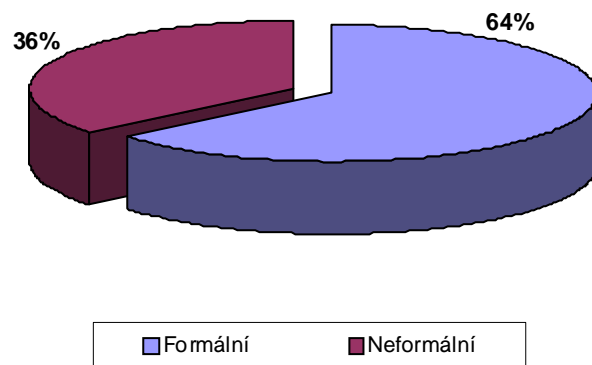


Graf č. 33: Jste pravidelně hodnocen (a) od svého zaměstnavatele?



Drtivá většina respondentů (90 %) odpověděla, že je pravidelně hodnocena od svého zaměstnavatele. Pouze 10 % odpovědělo, že se hodnocení ještě nezúčastnilo.

Graf č. 34: Hodnocení je spíše...

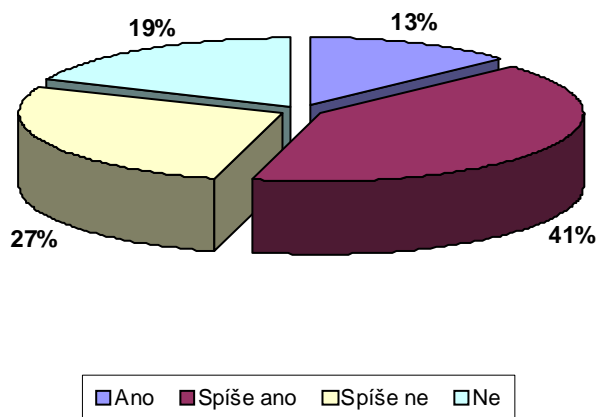


Dalším rozporem mezi názory dotazovaných je formálnost samotného hodnocení. Celých 64 % cítí hodnocení spíše jako formální a zbylých 36 % jako neformální. To může být způsobeno faktem, že každý zaměstnanec nemusí

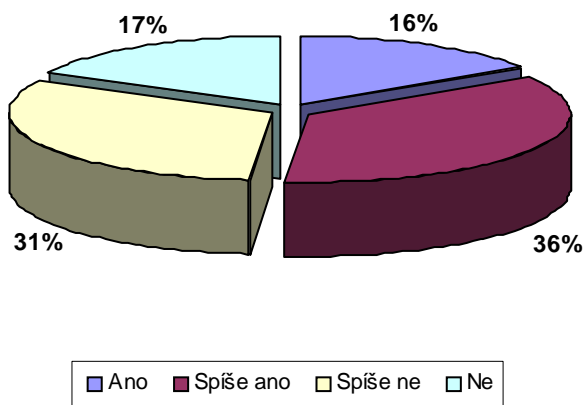
být hodnocen stejným manažerem.

Graf č. 35: Jste spokojen (a) se současnou výší své mzdy?

Následující graf ukazuje, že celých 54 % dotázaných je spokojeno se svojí současnou výší mzdy. 27 % respondentů s tímto tvrzením spíše nesouhlasí a 19 % je zcela proti.



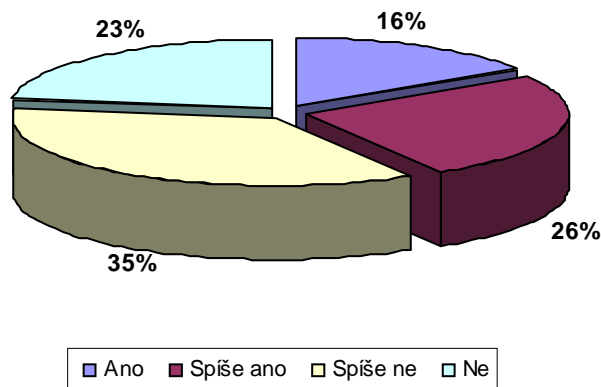
Graf č. 36: Myslíte si, že Váš plat odpovídá Vašemu vzdělání, znalostem, schopnostem?



16 % respondentů je přesvědčeno o tom, že jejich plat odpovídá jejich schopnostem. Dalších 36 % s tím také spíše souhlasí a 31 % je spíše proti. Pouze 17 % respondentů je přesvědčeno o tom, že vzhledem k jejich

schopnostem, vzdělání a znalostem by si zasloužili plat vyšší.

Graf č. 37: Myslíte si, že Váš plat odpovídá náročnosti Vaší práce?

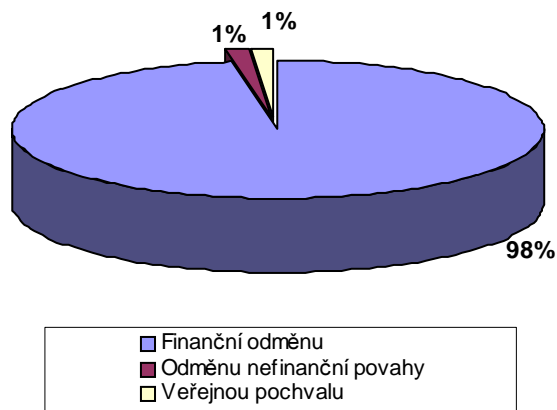


Nejvíce respondentů si myslí, že jejich plat spíše neodpovídá náročnosti jejich práce. Celých 23 % je o tom dokonce rezolutně přesvědčeno. Pouze 16 % si myslí, že jejich plat koresponduje s náročností jejich práce a dalších 26 % se

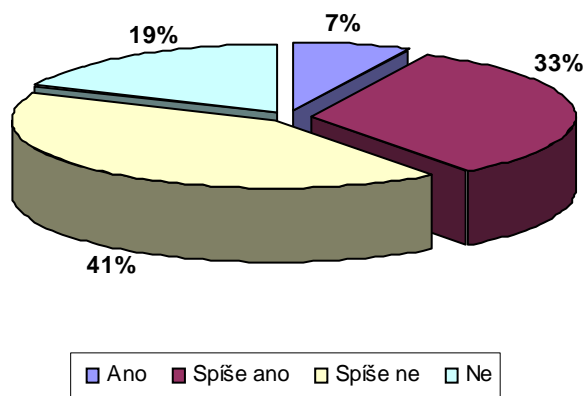
také spíše přiklání k tomuto tvrzení.

Graf č. 38: Jakou odměnu za splněný úkol preferujete?

Následující graf jasně zobrazuje, že drtivá většina zaměstnanců preferuje na prvním místě odměnu finanční. Tento názor zastává celých 98 % dotazovaných. 1 % by raději odměnu nefinanční povahy a 1 % respondentů by stačila pouze veřejná pochvala.



Graf č. 39: Myslíte si, že jste ohodnocen(a) spravedlivě ve srovnání s výdělkem jiných, ve srovnání své výkonnosti s ostatními, kvalifikační náročností práce, situace na lokálním trhu, ..?

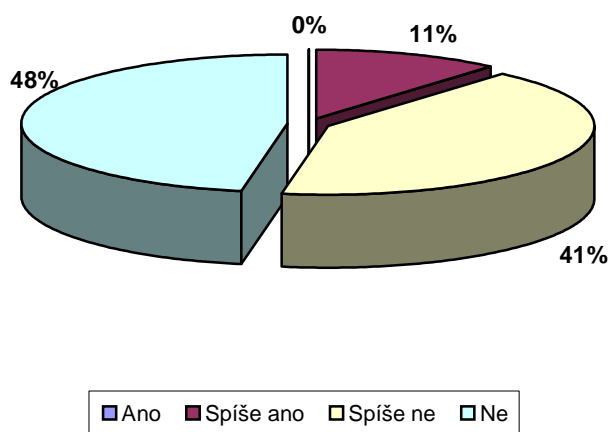


Bohužel 41 % respondentů si myslí, že je ohodnocena v rámci srovnání s ostatními nespravedlivě a 19 % je o tom pevně přesvědčeno. Na druhou stranu pouze 7 % vnímá vyšší svého platu jako

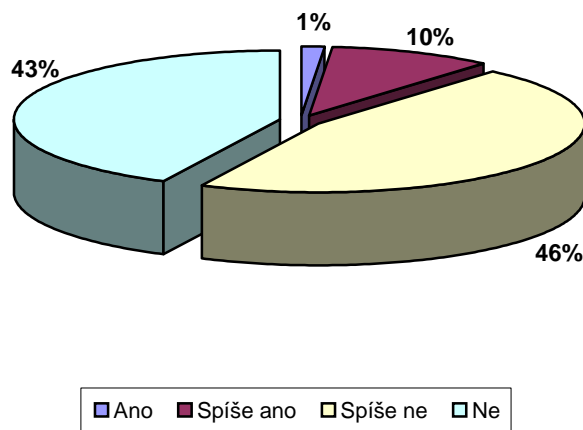
naprosto spravedlivou a 33 % s nimi spíše také souhlasí.

Graf č. 40: Považujete současný systém hodnocení a odměňování za dostatečně účinný a motivující ke zvyšování a zkvalitňování pracovního výkonu?

Nikdo z respondentů nepovažuje systém hodnocení a odměňování ve firmě za dostatečně účinný. Pouze 11 % s tímto spíše souhlasí. Celých 48 % si myslí, že tento systém není stimulující a dalších 41 % se přiklání spíše k tomuto tvrzení.



Graf č. 41: Motivuje Vás zaměstnavatel svým jednáním k pracovní výkonnosti v dostatečné míře?

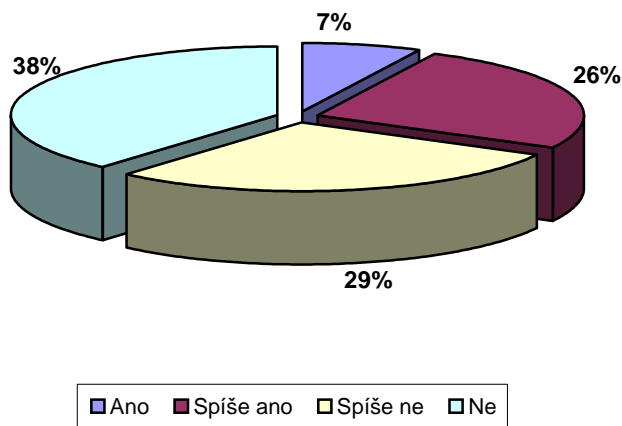


Bohužel i výsledky této otázky potvrzují, že zaměstnavatel svým jednáním nestimuluje celou většinu respondentů k pracovní výkonnosti (43 %- ne, 46 %- spíše ne). Pouze 1 % respondentů se cítí být zaměstnavatelem stimulováno k lepší

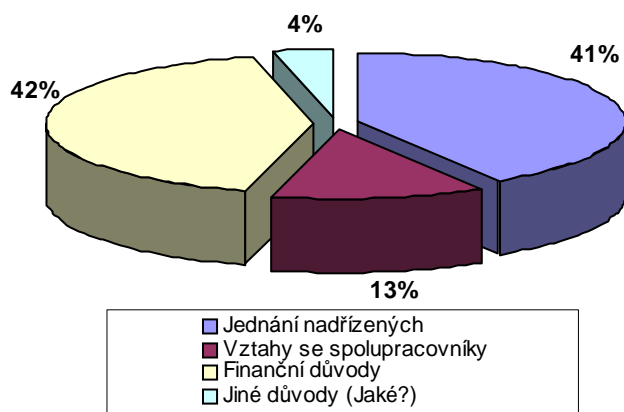
pracovní výkonnosti a dalších 10 % se k nim také spíše přiklání.

Graf č. 42: Doporučil (a) byste práci v této firmě svým známým?

Tento graf ukazuje, že opět drtivá většina (38 %) dotazovaných by práci v této firmě svým známým rozhodně nedoporučila a dalších 29 % spíše také ne. Pouhých 7 % by práci naopak rozhodně doporučili a dalších 26 % také spíše ano.



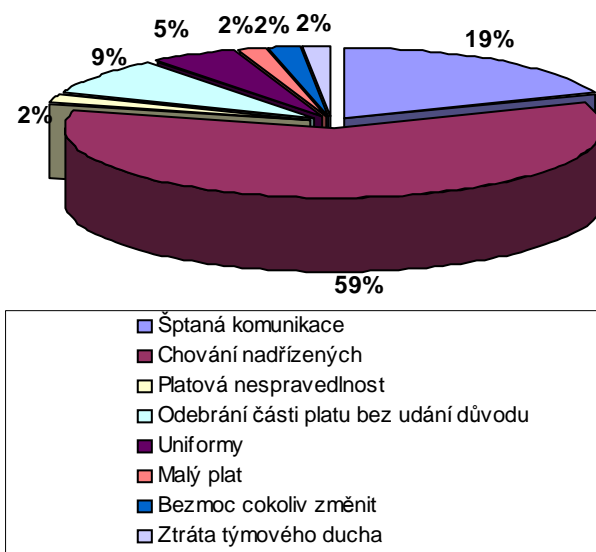
Graf č. 43: Co by Vás přimělo k odchodu z firmy?



Většinu respondentů by přinutily k odchodu finanční důvody (42 %), dále jednání nadřízených (41 %), vztahy se spolupracovníky (13%) a 4 % uvedli důvod jiný.

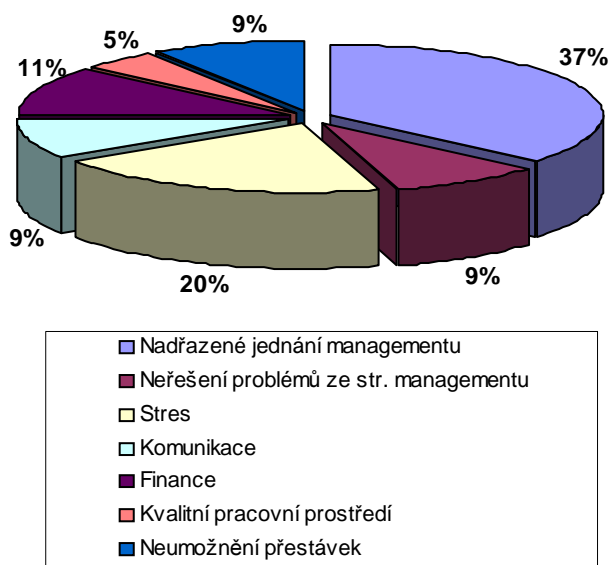
Graf č. 44: Je něco, s čím jste ve firmě permanentně nespokojen (a)?

Na otázku, s čím jsou zaměstnanci ve firmě permanentně nespokojeni, byla nejčastější odpověď již zmiňované chování nadřízených. Druhá nejčastější odpověď byla špatná komunikace s 19 % (převážně mezi nadřízenými a podřízenými, ale také v rámci samotného managementu). Dále se objevovaly důvody jako odebrání části peněz bez udání důvodu, uniformy, nízký plat atd.



Graf č. 45: Existují podle Vás překážky, které brání Vám i ostatním zaměstnancům vykonávat práci lépe a uspokojivěji?

Tady se opakovaly skutečnosti zjištěné v předchozí otázce. Nejčastější odpovědí bylo opět jednání managementu ve 37 %, dále stres s 20 % a za zmínku stojí také znovu otázka financí (11%).



3.3.5. Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Mezilidské vztahy na pracovišti jsou pro většinu zaměstnanců velmi důležité. Většina z nich hodnotí vztahy se svými kolegy a přímým vedoucím jako dobré až velmi dobré, naopak velmi negativně hodnotí vztahy s managementem. Jako nejčastější důvod se objevovala přílišná nadřazenost managementu nad řadovými zaměstnanci. Dále by si většina zaměstnanců přála více důvěry a méně kontroly od nadřízených. I když ve firmě panují spíše neformální vztahy, z dotazníku vyplývá, že i když si zaměstnanci myslí, že by se dalo v rámci jejich práce něco zlepšit, většina se jich raději nevyjádří. Mají dojem, že by byli kritizováni, a že by to na věci stejně nic nezměnilo, protože se management vyhýbá řešení klíčových a dlouhotrvajících problémů. Vedoucí sice ve většině případů problém zaměstnance vyslechne, ale k odezvě už bohužel nedojde. Spokojenost s oblastí řízení hodnotí většina tedy podprůměrně. Proto bych v této oblasti doporučovala věnovat mimořádnou pozornost atmosféře na jednotlivých pracovištích, ale hlavně v rámci celé společnosti.

Nejčastější důvody negativního hodnocení uváděli respondenti nespokojenost s celkovou komunikací v organizaci, neustálým a neodůvodněným odebráním části variabilní složky platu a s pracovními podmínkami. Ty většina hodnotí pouze jako dostačující. Názory se ale mění v závislosti na oddělení, ve kterém zaměstnanci pracují. S tímto problémem je také spojena nespokojenost zaměstnanců s pracovními uniformami. Jako největší problém však většina zaměstnanců vidí ve špatném fungování klimatizace a nedostatečném osvětlení.

Ze získaných odpovědí na otázky, které směřují ke spokojenosti zaměstnanců s obsahem jejich práce vyplývá, že je drtivá většina spokojena. Mnozí ale postrádají projevy uznání. Pokud totiž vykonají práci dobře, nedočkají se většinou žádné reakce od managementu. Pouze pár zaměstnanců uvedlo, že jsou za dobrou práci pochváleni. Naopak při špatně vykonané práci jsou kritizováni a přijdou o část svého platu.

Ze získaných odpovědí k oblasti zaměstnaneckých výhod je patrné, že zaměstnanci jsou se zaměstnaneckými výhodami spíše spokojeni a to hlavně s firemní dopravou a stravováním. Ostatní nepovažují za nijak zvlášť stimulující. Všechny stávající výhody bere ale většina zaměstnanců již jako samozřejmost. Dále se v dotazníku objevoval názor, že by to chtělo obměnit stávající pořádané sportovní aktivity a z nabídky nových benefitů zaměstnanci upřednostňovali zejména ty, které se týkají jejich volného času (dny dovolené navíc, příspěvky na dovolenou, na sportovní aktivity a vstupenky na různé sportovní či kulturní akce). Z dotazníku dále vyplynul poměrně velký zájem o penzijní připojištění s příspěvkem zaměstnavatele a to i u mladších generací zaměstnanců. Je zřejmé, že si dnes už i mladí lidé uvědomují důležitost zabezpečení na důchod. Z průzkumu také vyplývá, že většině by vyhovoval volitelný systém výhod, který bych tímto doporučovala zavést. Více jak polovina zaměstnanců je spokojena se svým platem. Myslí si, že jeho výše odpovídá jejich znalostem, schopnostem a praxi. Tento názor zastávají převážně zaměstnanci herny. Zaměstnanci ostatních oddělení byli v dotazování spíše ti, co příliš spokojeni s platem nejsou.

3.3.6. SWOT analýza

V této analýze jsou zpřehledněny výsledky získané z dotazníkového šetření, které mají významný vliv na stimulaci zaměstnanců. Jsou rozděleny na silné a slabé stránky, příležitosti a v neposlední řadě také hrozby firmy z pohledu zaměstnanců.

Silné stránky

- Spokojenost zaměstnanců s náplní práce.
- Existující systém odměňování nad rámec odměn stanovených v pracovní smlouvě.
- Dobré vztahy s kolegy a přímými vedoucími.
- Snaha o mimopracovní setkávání zaměstnanců a posilování vzájemných vztahů.

Opatření: oblasti dále rozvíjet, přizpůsobit odměny a ostatní faktory ovlivňující stimulaci zaměstnanců jejich potřebám.

Slabé stránky

- Nekorespondující plat zaměstnanců s jejich subjektivním pocitem o náročnosti práce.
- Nedostatečná komunikace na některých odděleních, ale převážně mezi managementem a jednotlivými odděleními.
- Malá pozornost věnována zaměstnancům ze strany managementu.
- Na většině oddělení neumožněn další osobní růst.
- Neochota managementu přejímat zodpovědnost za provedená rozhodnutí – hledání viníka.
- Časté finanční postihy zaměstnanců často bez odůvodnění zaměstnanci.
- Pracovní podmínky (zima, špatné osvětlení,...).

Opatření: nutnost řešit zmíněné body, zaměřit se na uspokojení skutečných potřeb zaměstnanců.

Příležitosti

- Rozpoznání skutečných potřeb a přání zaměstnanců.
- Sledování nových trendů v oblasti odměňování.
- Sledování výše platů vzhledem k regionálnímu vývoji.
- Sledování konkurence.
- Zavedení volitelného systému výběru a čerpání benefitů.
- Kurzy pro management (jednání s podřízenými, hodnocení zaměstnanců, ..).

Opatření: realizovat stávající příležitosti a neustále pečlivě sledovat příležitosti nové.

Hrozby

- Nedostatečný počet uchazečů o práci se znalostí cizího jazyka.
- Neřešení klíčových a dlouhodobých problémů.
- Nedostatek peněz / iniciativy na rozvoj zaměstnanců.
- Celosvětová hospodářská recese.

Opatření: tyto body je nutné brát v potaz a snažit se předcházet jejich negativním vlivům, vzniklé rychle eliminovat.

V dnešní situaci firmy je třeba brát velmi vážně identifikovaná ohrožení firmy, snažit se o jejich analýzu, identifikaci skutečných možných dopadů na fungování firmy a jejich eliminaci. Dlouhodobě přehlížet, podceňovat a neřešit tato ohrožení by měla za následek krizi, která by mohla být pro náš podnik značná.

Rovněž se firma musí soustředit na eliminaci svých „slabých stránek“. Nedopustit, aby se přeměnily v „ohrožení“ a začaly tak firmu poškozovat. Naopak důsledným řešením identifikovaných „slabých stránek“ společnost může získat výhody a přeměnit je ve své „silné stránky“, které si musí chránit a zároveň se snažit je maximalizovat, protože právě ty tvoří základ, díky kterému firma funguje. [23]

4. Návrhy řešení a jejich přínos

Tato firma poskytuje svým zaměstnancům celou řadu výhod, ale výsledný efekt není takový, jaký by si představovala. Je to nejspíše způsobeno tím, že ve firmě existuje nesoulad mezi výhodami, které firma svým zaměstnancům poskytuje a výhodami, které zaměstnanci opravdu chtějí. Firma jednoduše nedokáže rozlišit mezi tím, co si myslí, že pracovníci žádají a co si zaměstnanci opravdu přejí.

4.1. Zhodnocení přínosu teoretického základu při návrhu řešení

Naše společnost v oblasti stimulace zaměstnanců rozhodně vychází z teorie motivace „**cukr a bič**“. Pokud zaměstnanci pracují dobře, získají nejvyšší možný podíl na spropitném, je-li tomu naopak, je jim tato variabilní částka platu snižována. Jelikož z dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci nejsou příliš spokojeni se současnými zaměstnaneckými benefity, myslím si, že zavedením variabilního systému jejich volby, firma ukáže zaměstnancům, že ráda přizpůsobí výhody přáním a potřebám zaměstnanců a tím jim ukáže, že si jich cení a zajímá se o jejich názory.

Podle mého názoru vedení naší pobočky firmy vychází dále z **McGregorovi teorie X**, což je podle mě chyba. Zaměstnanci jsou často kontrolováni, protože se vychází z předpokladu, že jsou líní, mají k práci odpor a proto se jí snaží vyhnout. Dále se jim musí neustále důrazně připomínat co mají dělat, nutit je k práci a hrozit postihy. Samotný McGregor upozorňoval na skutečnost, že „**jací lidé jsou, záleží na tom, jak se s nimi zachází**“. Dobrý manažer musí ve skutečnosti proto vyvažovat oba přístupy. Všichni jsme totiž někdy nespolehliví a nerozumní a všichni někdy hledáme nezávislost, možnost rozvoje a tvořivého uplatnění.“ [8] Osobně si myslím, že by měl management přistupovat ke každému zaměstnanci

individuálně a nehodnotit ho na základě ostatních spolupracovníků. V teorii Y se vychází z předpokladu, že zaměstnanec pracovat chce a chce pracovat dobře. Lidé hledají nezávislost, možnost rozvinout své schopnosti a v práci se tvořivě uplatnit. Bude-li vedení vycházet z tohoto předpokladu, přizpůsobí této variantě také vystupování a komunikaci se zaměstnancem, bude mít určitě lepší předpoklady na úspěch. Zaměstnanec získá pocit, že je pro společnost důležitý a přispívá tak k cílům celé organizace.

Ve svých návrzích jsem samozřejmě vycházela také z **Maslowovi hierarchie potřeb**, která říká, že je člověk motivován vnitřním programem potřeb. Co se týče první skupiny potřeb, tak tam vidím velký problém s neumožněním vybrání přestávek na některých odděleních, kdy zaměstnancům není umožněno kdykoli odejít na toaletu nebo pro pití, a proto se budu tímto problémem také ve svých návrzích zabývat. Co se týče skupiny sociálních potřeb a sociálního kontaktu, tak by se v této oblasti dalo také mnoho změnit a to podle mě lepší komunikací a lepšími vztahy mezi nadřízenými a podřízenými. Důležitým bodem v této hierarchii potřeb je také potřeba uznání. Naše firma sice vyhlašuje a odměňuje zaměstnance roku/měsíce, ale většině zaměstnanců chybí projev uznání za jejich práce např. pouhým poděkováním od nadřízeného. Na základě těchto faktů se potom nemůže vedení divit, že většina zaměstnanců nemá potřebu seberealizace. Nesnaží se ve své práci uplatnit všechny svoje znalosti a talent. Hlavně většina zaměstnanců není ochotna dělat cokoli ve své práci navíc a také se tím často ohrazuje.

Dále by měla společnost brát v úvahu **teorii ekvity** při stanovování platů zaměstnanců. Ve společnosti se dbá na to, aby si jednotlivý zaměstnanci mezi sebou nesdělovali výši svých platů. Jelikož to někteří nedodržují a najdou se jedinci, kteří se s těmito informacemi netají, stává se toto zjištění mnohdy důvodem velké nespokojenosti. Je to převážně v situacích srovnání platů zaměstnance, který u firmy působí již řadu let, v porovnání s nově přijatým zaměstnancem. Stávající zaměstnanci tak nejsou spokojeni s poměrem jejich platů za léta u společnosti a s nástupním platem nových zaměstnanců. Je

samozřejmostí, že nemůžeme porovnávat výši nástupních platů obou tzv. skupin zaměstnanců, jelikož musíme brát v úvahu aktuální situaci na regionálním trhu. Je ale nespravedlivé, aby měl nový zaměstnanec buď stejnou nebo skoro stejnou výši platu jako zaměstnanec s působností několika let u firmy (samozřejmě vycházím z případu, kdy mají srovnatelnou praxi popř. vzdělání). Dalším problémem je, že se zaměstnanec nesnaží lépe pracovat, protože vidí, že jejich kolegové, kteří si své povinnosti neplní přesto dostávají stejné, ne-li vyšší navýšení mzdy nebo bonusy.

Při návrhu opatření byla velmi důležitá také **Herzbergova dvoufaktorová teorie**. Jsou-li faktory první skupiny v nepříznivém stavu či kvalitě, vyvolávají v pracovnících pracovní nespokojenost a na motivaci pracovního jednání působí negativně. Jsou-li tedy skutečnosti pracovních podmínek v nežádoucím stavu, způsobují, že pracovník není spokojen a není ani přiměřeně motivován k práci. V opačném případě se dostavuje pracovní spokojenost a příznivá pracovní motivace. [12]

Dále je podle mě důležité brát také v úvahu **teorii očekávání**. Pokud zaměstnanec ví, že odměny za dobře odvedenou práci se sotva dočká, nebo že výsledek jeho práce zůstane bez povšimnutí, nemůže se management divit, že zaměstnanec vyvine pouze velmi mizivé úsilí k práci. Dále je důležité si uvědomit, že každý má jiné priority. Proto mě i tato teorie utvrdila v zavedení volitelného systému výhod pro zaměstnance.

4.2. Postup přípravy, tvorby a realizace stimulačního programu

1. Nejprve jsem analyzovala pomocí dotazníků stimulační strukturu zaměstnanců. Zjišťovala jsem jejich potřeby a přání.
2. Na základě získaných podkladů z dotazníků jsem vyhodnotila spokojenost/ nespokojenost zaměstnanců se skutečnostmi v podniku. Tato fáze vedla k identifikaci kritických míst v oblasti stimulace pracovního jednání zaměstnanců.
3. Poté už jsem měla dostatek podkladů ke stanovení perspektivních cílů týkajících se nového stimulačního programu, které budou posilovat stabilizaci pracovníků (např. přijetí chybějících pracovníků, tj. doplnění požadovaného stavu podle plánu pracovních míst) atd.
4. Konkrétní návrhy hmotných i nehmotných stimulů ve vztahu k předpokládanému zaměření stimulačního programu firmy.

Na základě analýzy dotazníkového šetření navrhuji pro firmu American Chance Casinos a.s. nejen nové benefity, ale také zlepšení benefitů stávajících. Jednotlivé benefity jsou uváděny s daňovými režimy, které ukazují výhodnost pro zaměstnavatele i pro zaměstnance. Na závěr uvádím také další faktory, které by měly být brány v úvahu při vytváření stimulačního pracovního prostředí.

Jelikož jsem z dotazníkového šetření získala cenné informace o preferencích našich zaměstnanců, navrhovala bych zavést volitelný systém zaměstnaneckých výhod, který bere v potaz rozdíly v preferencích jednotlivých zaměstnanců. Dále také firma ukáže zaměstnancům, že jí nejsou přání a potřeby zaměstnanců lhostejné a zaměstnanci budou mít pocit, že si jich firma váží, což se může pozitivně odrazit na jejich chování a motivaci při plnění svých pracovních úkolů.

Rozhodla jsem se benefity rozdělit na pevnou skupinu, která je pro všechny zaměstnance stejná a na skupinu volitelnou, z nichž si zaměstnanci mohou dobrovolně benefity vybírat.

Do pevné skupiny bych zařadila benefity jako závodní stravování, firemní doprava, pořádání společných sportovních a kulturních akcí a udílení věrnostních odměn ve formě poukázek Sodexho (Flexi Pass). Tyto benefity jsem zařadila do fixních proto, že jich za prvé využívá drtivá většina zaměstnanců a za druhé by bylo velice těžké hlídat a kontrolovat, kdo těchto výhod opravdu využívá. Co se týká věrnostních odměn, tak na ty by měl mít nárok také každý zaměstnanec.

Volitelná skupina benefitů by se skládala z možnosti ubytování, penzijního připojištění, poukázek Sodexho, dalšího vzdělání a prodloužené dovolené. Z této skupiny si zaměstnanec může vybrat dvě výhody, které mu nejvíce vyhovují.

Při zavádění nového systému čerpání benefitů je velice důležitá komunikace a vysvětlení postupu při volbě jednotlivých benefitů. Navrhovala bych zvolit formu elektronickou, kdy si lze text na každém oddělení vytisknout podle potřeby.

Plánované roční náklady na volitelné benefity budou závislé na hospodářských výsledcích společnosti, kdy se částka pro následující rok stanoví po bilanci, která se provádí na konci roku.

Období na plánování benefitů bude jedno. Pro nastávající rok bude plánovací období mezi 1. 9. až 31. 10. roku předcházejícího. Od posledního data do konce roku je pak čas na zpracování požadavků a případné objednání poukázek. Čerpání benefitů začíná 15. lednem nového roku.

Novému zaměstnanci vzniká nárok na variabilní část benefitů po uplynutí zkušební doby a následující dva měsíce jsou jeho plánovacím obdobím. Nový zaměstnanec obdrží tedy vybrané benefity začátkem šestého měsíce od jeho nástupu do zaměstnání. Pokud během této doby v zaměstnání skončí a to ať ze strany zaměstnance či zaměstnavatele, nárok na tyto benefity ztrácí.

4.3. Nové zaměstnanecké výhody

V této kapitole popíši podrobněji navrhované výhody, které jsem vybrala na základě výsledků dotazníkového šetření a korespondují tedy s přáními zaměstnanců firmy.

4.3.1. Penzijní připojištění

Penzijní připojištění patří mezi mimořádně zvýhodněné benefity, které jsou pro zaměstnavatele i zaměstnance daňově i odvodově (pojistně) nejvýhodnější. Z daňového hlediska jsou podle zákona o daních z příjmů plně daňovým výdajem zaměstnavatele, u zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob a z toho důvodu nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. [9]

Do konce roku 2007 platilo, že po splnění zákonných podmínek jsou příspěvky zaměstnavatele považovány za daňový náklad u příspěvků na PP do výše 3% úhrnu vyměřovacích základů zaměstnance. To mohlo být pro firmy nezajímavé, zejména z důvodu administrativní náročnosti.

Od roku 2008 došlo ke zrušení limitů pro daňovou uznatelnost nákladů na straně zaměstnavatele a ke sloučení limitů příspěvků na penzijní připojištění se státním příspěvkem a pojistného na soukromé životní pojištění, které zaměstnavatel hradí zaměstnancům na jejich účet u penzijního fondu a za zaměstnance na jejich soukromé životní pojištění. Zákon o dani z příjmů umožňuje, aby tento benefit byl pro zaměstnavatele daňovým výdajem jako dohodnutý nebo sjednaný pracovněprávní nárok.

Nezáleží na tom, jak je limit mezi pojištění rozdělen, zaměstnanec může mít jen jeden typ pojištění, nebo mu může zaměstnavatel přispívat rozdílnou částkou

na každý z nich, nebo částkou stejnou na oba. Souhrnně je však u zaměstnance osvobozen pouze nepeněžní příjem do výše 24.000,- Kč za kalendářní rok. [9]

Navrhuji ING Penzijní fond, který zahájil svou činnost na českém trhu v roce 1995 a dnes patří mezi největší a nejvýznamnější na trhu penzijního připojištění.

Zaměstnanci, kteří by měli zájem o příspěvek na penzijní připojištění od zaměstnavatele a mají již uzavřenou smlouvu u jiného penzijního fondu, než který vybral zaměstnavatel, nemusí svoji smlouvu v žádném případě rušit. Dále nemusí mít ani obavy, že o výhody svého dosavadního spoření (státní příspěvky a daňové úspory) přijdou. Stačí, když prostředky z původního penzijního fondu převedou pomocí jednoduchého formuláře, viz. příloha č. 4, na nově vzniklou smlouvu u nového penzijního fondu. Podmínkou pro přestup je délka trvání předchozí smlouvy alespoň 12 měsíců.

Doporučuji tedy, aby zaměstnavatel přispíval všem zaměstnancům bez omezení max. možnou částkou 2.000,- Kč měsíčně na jejich penzijní fond a přitom využíval všech výše uvedených daňových výhod. Minimální měsíční příspěvek zaměstnance samotného musí činit 100,- Kč.

Zaměstnavatel bude jednoduše zasílat tento příspěvek dohromady pro všechny zaměstnance na jeden účet zřízený u předem vybraného penzijního fondu a ten si tuto částku již sám přerozdělí dle smluv jednotlivých klientů.

Firmě lze tedy doporučit toto zaměstnanecké plnění vedle mzdy, protože se jedná o motivační a stabilizační prvek, který v současné době někteří zaměstnanci hodnotí lépe než stimulaci formou mzdy.

Peněžní náklady jsou nulové, příspěvek zaměstnavatele je plně daňovým výdajem.

Časové náklady minimální. Za společnosti celý proces vyřídí vybraný penzijní fond.

Přínosem tohoto návrhu je zvýšení stimulace zaměstnanců, projev zájmu a podpora zaměstnavatele o zabezpečení zaměstnanců na důchodový věk.

4.3.2. Další vzdělání

Osobně mě překvapilo, kolik zaměstnanců by mělo zájem o další vzdělání. V první řadě bych doporučovala podporu jazykových kurzů. V naší společnosti se zaměstnanci setkávají převážně s německy mluvícími hosty a řada zaměstnanců i po letech praxe ve společnosti tento jazyk příliš neovládá. Nebránila bych se ale podpoře vzdělání zaměstnance také v oblasti jiných jazykových znalostí, jelikož je naše klientela rozmanitá. Myslím si tedy, že jakékoliv jazykové znalosti zaměstnanci ve své práci uplatní. V oblasti jazykových kurzů navrhuji, aby si každý zaměstnanec zajistil vlastní jazykový kurz, a firma mu následovně na kurz určenou částkou přispěje. Kurz se samozřejmě musí konat mimo pracovní dobu zaměstnanců.

Dále měli také zájem o prohloubení svých znalostí kuchaři. Myslím, že by nebylo také na škodu je čas od času vyslat na speciální kurzy, na kterých se naučí něco nového a budou rádi, když to pak budou moci předvést v praxi.

Zaměstnanec by měl nárok na příspěvek 2.000,- Kč ročně na jeho další vzdělání, které uplatní ve svém zaměstnání.

Problémem je často špatná znalost cizího jazyka.

Příčinou problému je nepravdivé uvádění znalostí žadatelů o práci. Nedůkladné prozkoušení z jazyka přímým vedoucím oddělení, který by posoudil, zda jsou pro výkon práce na daném pracovišti znalosti dostačující.

Peněžní náklady na realizaci tohoto návrhu odhaduji na 20.000,- Kč, jelikož se to podle dotazníku týká zhruba deseti zaměstnanců. Částku bych získala snížením rozpočtu na podnikový večírek. (Na těchto akcích se obsluze dodají veškeré nápoje včetně velkého množství alkoholu a energetických drinků. Obsluha nepodléhá žádné kontrole ze strany naší firmy a dodnes se nikdo nepozastavoval nad tím, že nikdy nic nezbylo. Vidím to tak, že se na nás takový pořadatel pěkně

obohatí. Není to bohužel jen můj názor, protože si někdy obsluha brala láhve alkoholu stranou přímo na večírku).

Časové náklady na realizaci nulové. Kurzy si zajistí každý zaměstnanec individuálně.

Přínosem tohoto návrhu je zefektivnění komunikace se zákazníky, podpora profesního i osobního růstu zaměstnanců a posílení jejich loajality.

4.3.3. Prodloužená dovolená

Velký zájem projevili zaměstnanci o prodlouženou dovolenou. Navrhují tedy poskytnout zaměstnancům o týden více dovolené. Jedná se o benefit s daňovou a odvodovou výhodou dílčí. Pokud toto benefitní plnění bude přijato zaměstnavatelem formou vnitřního předpisu, jedná se o daňový výdaj zaměstnavatele. Pro zaměstnance je tento příjem zdaňován a je dílčím základem daně zaměstnance, je součástí obecného základu daně.

Peněžní náklady jsou nulové, příspěvek zaměstnavatele je plně daňovým výdajem.

Časové náklady jsou nulové.

Přínosem tohoto návrhu je dostatečně odpočatý zaměstnanec, který v průběhu roku dočerpá sílu a bude se vracet plný energie a optimismu k další práci. V konečném důsledku se zvýší výkonnost celé společnosti.

4.3.4. Poukázky

Příspěvek ve formě poukázek je osvobozen od odvodů na sociální a zdravotní pojištění a to jak na straně zaměstnance, tak i zaměstnavatele. Oproti jiným formám poskytovaných benefitů tak firma dosahuje výrazných úspor jak finančních, tak organizačních. [18]

Navrhuji, aby zaměstnanec v případě zájmu dostal poukázky Flexi Pass v hodnotě 1.500,- Kč. Poukázky Flexi Pass jsou flexibilní poukázky pro výběr služeb. I přesto, že si zaměstnanec svobodně vybere, je zachována účelovost použití. To znamená, že těmito poukázkami nelze zaplatit v restauraci ani v supermarketu. Platnost poukázky je od ledna do prosince roku následujícího, tedy celé 2 roky.

Poukázka Flexi Pass pokrývá téměř všechny oblasti zaměstnaneckých výhod od kultury a sportu, relaxace, dovolené, vzdělávání, zdravotní péče, nákupu léků a zdravotních pomůcek až po lázeňské programy a očkování. Tímto bych tedy také navrhovala zrušení očkování proti chřipce. S těmito poukázkami si zaměstnanec může sám zvolit, zda využije očkování, nakoupí si vitamíny nebo poukázky využije na něco jiného.

Doporučuji za optimální poukázku v nominální hodnotě 100,- Kč. Zaměstnanec tedy v případě zájmu obdrží 15 kusů poukázek na rok.

Problémem je špatná všeobecná informovanost zaměstnanců o možnosti využití poukázek v regionu a o větším finančním přínosu vzhledem k peněžní odměně.

Příčinou problému je nedokonalé informování a přesvědčení zaměstnanců o výhodnosti této varianty odměny.

Peněžní náklady na realizaci tohoto návrhu odhaduji na zhruba 67.000,- Kč ročně, jelikož zájem o poukazy (na dovolenou, volnočasové aktivity, příspěvek na brýle a vitamíny či očkování) mělo podle průzkumu asi 67 zaměstnanců.

Časové náklady na realizaci minimální. Snadná objednávka poukázek přes internet.

Přínosem tohoto návrhu je zefektivnění vynakládání finančních zdrojů na odměny zaměstnanců. Spokojený zaměstnanec, který má vlastní volbu benefitu.

4.4. Zlepšení stávajících zaměstnaneckých výhod

V této kapitole se budu zabývat návrhem zlepšení již poskytovaných výhod zaměstnancům. Podle průzkumu by jim u těchto výhod vyhovovala menší úprava.

4.4.1. Společné sportovní a kulturní aktivity

Naše firma občas pořádá společné sportovní aktivity. Problémem podle mnoha zaměstnanců je ale výběr těchto sportů. Nabídka ze strany zaměstnavatele je totiž zaměřena převážně na sporty pro muže, což přisuzuji organizátorům těchto akcí, což jsou pouze muži. Jedná se tedy většinou o sportovní utkání ve fotbale, nohejbalu nebo tenise. Každou zimu je pak koncem roku pronajímána lední plocha.

Jelikož firma může měsíčně vynaložit až 2.000,- Kč na tyto společné akce, je škoda toho nevyužít. Navrhovala bych tedy zařadit do sportovních aktivit firmy také sporty, které by zaujaly i ženy jako např. volejbal, squash, pronájem bazénu nebo lekci spinningu. Tyto akce se nemusí konat každý měsíc. Myslím, že by bylo vhodné pořádat společné akce jedenkrát za čtvrtletí a zbylé peníze použít na nákup společných permanentek do sportovních zařízení.

Následující návrhy vycházejí z výsledků dotazníkového šetření. Zjišťovala jsem tedy možnosti pronájmu bazénu, soukromou lekci spinningu, pronájem squashových hřišť a možnost bowlingu.

- **Pronájem wellness centra**

Jak jsem zjišťovala, tak na Znojemsku jsou tři pěkné hotely s wellness centry, kde je možné si soukromně pronajmout celý areál wellness.

Hotel Prestige:

Obr. č. 3: Wellness areál hotelu Prestige



Zdroj: www.hotel-prestige.cz/aquacentrum.art

Soukromý pronájem aquacentra s bazénem, vířivkou, parní kabinou, saunou a posilovnou stojí 2.000,- Kč / hodinu do 22:00 hod.

Hotel Happy Star – Hnanice:

Obr. č. 4: Wellness areál hotelu Happy Star



Zdroj: www.hotelhappystar.cz/vybaveni-sluzby/

Soukromý pronájem bazénu, vířivky, parní kabiny a sauny stojí 1. 500,- Kč / hodinu do 22:00 hod.

Hotel Savannah:

Soukromý pronájem bazénu a parní kabiny stojí 1. 500,- Kč / hodinu.

- **Spinning**

Dále by se dala ve Znojmě v paláci Daun zařídit individuální lekce spinningu. Konkrétní den a čas včetně víkendů je možno bez problémů domluvit.

Obr. č. 5: Spinningové centrum Daun



Zdroj: www.palacdaun.cz/fitness/fitness.html

Kapacita spinningu je 19 osob. Jedna lekce trvá 75 min. Cena jedné individuální lekce se odvíjí podle počtu zúčastněných, přičemž minimální počet je 15 lidí. Cena za osobu na lekci je 90,- Kč, při dlouhodobější spolupráci je možná sleva.

- **Squash**

V areálu zimního stadionu ve Znojmě se nachází také Sport club se dvěma kurty na squash. Otevřeno má denně od 8 do 23 hodin. Cena je 180 Kč/hod do 14.00 hod, 220 Kč/hod od 14.00 hod.

- **Bowling**

Dále mělo dle dotazníku hodně zaměstnanců zájem o bowling. Vybrala jsem bowlingovou hernu v Příměticích, což je okrajová část Znojma. Tato herna byla v roce 2008 vyhlášena jako nejlepší bowlingová herna na jižní Moravě. K dispozici jsou zde 4 bowlingové dráhy, zapůjčení speciální obuvi a samozřejmě šatny a sprchy.

Následující ceny jsou uvedeny za hodinu hry:

Po – So:	13:00-16:00	150,-
	16:00-19:00	200,-
	19:00-24:00	270,-
Ne:	13:00-24:00	200,-

Doporučovala bych tedy pro začátek vyzkoušet každé čtvrtletí jednu z navrhovaných aktivit, které korespondují se zájmy zaměstnanců, a podle účasti se bude odvíjet plánování společných aktivit na další období. Délka pronájmu prostor bude stanovena podle předběžného průzkumu účasti.

Ilustrativní příklad:

Pronájem wellness centra na 2 hodiny	3.000,- Kč	
Lekce spinningu pro 19 osob	1.710,- Kč	
Bowling 4 dráhy na 2 hodiny (od 13:00 do 16:00)	1.200,- Kč	
Squash 2 hřiště na 3 hodiny do 14:00	1.080,- Kč	
	6.990,- Kč	7.000,- Kč
Fotbalový zápas 1x včetně občerstvení	2.000,-	
Volejbalový turnaj 1x včetně občerstvení	2.000,-	
	11.000,- Kč/rok	

Co se týká kulturních akcí, tak ty naše firma pořádá spíše výjimečně. Myslím si, že by pro zaměstnance bylo zajímavé účastnit se např. muzikálů nebo návštěv divadla.

Jelikož má naše pobočka k dispozici každý měsíc 2.000,- Kč na pořádání společných kulturních a sportovních aktivit nebo na nákup poukázek či vstupenek, navrhovala bych, aby se zbytek peněz využil na nákup společných permanentek např. na spinning, do posilovny, permanentky na hokej atd. Zbývá nám tedy 13.000,- Kč, které však musíme čerpat postupně. Zaměstnanci, kteří by se chtěli zúčastnit aktivit na permanentky, by se museli dopředu nahlásit a jejich účast by se rovnoměrně rozvrhla, tak aby někdo nešel na permanentu každý týden zdarma a na druhého se nedostalo.

Problémem je špatná všeobecná informovanost zaměstnanců o možnostech nabízených zaměstnavatelem. Nebere se v potaz přání většiny zaměstnanců.

Příčinou problému jsou špatně vybrané osoby, které organizují tyto aktivity pro zaměstnance. Jejich nedostatečná iniciativa.

Peněžní náklady na realizaci výše uvedených návrhů jsou shodné s výší poskytované částky nyní. Nedojde tedy k nárůstu nákladů, ale k efektivnímu využití celé poskytované částky.

Časové náklady na realizaci jsou minimální. Jistě by se našli zainteresovaní dobrovolníci, kteří by s organizováním těchto aktivit pomohli a nezatěžovalo by se tak personální oddělení.

Přínosem tohoto návrhu je silnější budování mimopracovních vztahů zaměstnanců. Aktivní odpočinek zaměstnanců, který přispívá k jejich lepšímu fyzickému a psychickému stavu.

4.4.2. Místo prémie poukázky

Navrhuji, aby „zaměstnanec měsíce“ byl odměněn také poukázkami Sodexho místo prémie do mzdy. Jak lze vidět z následujícího příkladu, tak firma ušetří 4.200,- Kč ročně, které může věnovat např. na další společné sportovní aktivity nebo na nové kulturní akce.

Tabulka č. 4.1: Výhody z pohledu zaměstnavatele při poskytnutí poukázky.

Příspěvek ve formě	Poukázka	Prémie do mzdy
Příspěvek za měsíc	2.500,-	2.500,-
Příspěvek za rok	30.000,-	30.000,-
Daň z příjmu právnických osob (21%)	6.300,-	- Kč
Náklady na soc. a zdrav. Pojištění (35%)	- Kč	10.500,-
Náklady zaměstnanců celkem	36.300,-	40.500,-
Úspora	4.200,-	

Zdroj: vlastní zpracování.

Problémem je špatná všeobecná informovanost zaměstnanců o možnosti využití poukázek v regionu a o větším finančním přínosu vzhledem k peněžní odměně.

Příčinou problému je nedokonalé informování a přesvědčení zaměstnanců o výhodnosti této varianty odměny.

Peněžní náklady ve výši 36.300,- ročně (nedojde k navýšení), úspora ve výši 4.200,- ročně.

Časové náklady na realizaci minimální. Snadná objednávka poukázek přes internet.

Přínosem tohoto návrhu je zefektivnění vynakládání finančních zdrojů na odměny zaměstnanců.

4.4.3. Zajištění pitného režimu na pracovišti

Navrhuji, aby oddělením, z kterých si zaměstnanci někdy nemohou delší dobu dojit sami pro pití, byl pořízen přístroj s vodou v barelech, kde je k dispozici teplá a studená voda, přímo na oddělení. Jednalo by se o oddělení recepce, kasa a kamery. Jelikož jsou oddělení kasa a kamery vedle sebe, stačil by pro ně jeden společný přístroj. Tato dvě oddělení doteď dostávají pití z baru, takže si myslím, že touto investicí společnost nakonec ještě ušetří nemalou částku.

Problémem je neumožnění dodržování pitného režimu na některých pracovištích.

Příčinou problému je nedostatečný počet zaměstnanců na oddělení security vzhledem ke všem činnostem, které musí vykonávat. Neumožněn pak zástup některých zaměstnanců na jejich oddělení.

Důsledkem je unavený a nespokojený zaměstnanec.

Peněžní náklady na realizaci výše uvedených návrhů jsou při koupi dvou dalších přístrojů zhruba 7.000,- Kč. Vodu v barelech již společnost kupuje, nedojde tak k nárůstu nákladů.

Časové náklady na realizaci minimální. Dodání přístroje do několika málo dnů.

Přínosem tohoto návrhu je uspokojení základní lidské potřeby zaměstnanců. Snížení jejich únavy, která se dostavuje při nedostatečném pitném režimu.

4.5. Další doporučené zlepšení

Pro zaměstnance není důležitý pouze jejich plat a výhody poskytované zaměstnavatelem, a proto dále navrhu zlepšení, která by měla zaměstnancům jejich práci zpříjemnit, zefektivnit a celkově přispět ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců v práci.

4.5.1. Úcta k lidem a projevy uznání

Jestliže mají být lidé stimulováni, musí cítit úctu ostatních k nim. Musí jim být dáno najevo, že jsou pro společnost důležití a že o ně má společnost starost. Zásadou by mělo být dodržování všeobecné zásady slušnosti, což některým dělá neustále problémy. Každý, nevyjímaje managementu, by měl umět zdravit lidi, když přichází do práce a používat slova „prosím“ a „děkuji“ popř. „Udělal byste laskavě...“. Jsou to velké drobnosti, které mohou ovlivnit jednak práci zaměstnanců, ale také celkový dojem zaměstnanců z managementu.

V naší firmě jsou bohužel manažeři, kteří stráví spoustu času tím, že se snaží lidi nachytat, když něco dělají špatně. Správný přístup je však zcela opačný. Je třeba klást důraz na to, co lidé dělají dobře, a to pochválit.

Problémem je přílišné napomínání, hledání chyb a nedostatků. Málo pochval za práci.

Důsledkem je pak vytvoření obranných mechanismů u zaměstnanců, kteří se nebudou přiznávat k omylům. Budou jednat tvrdě, protože tak to vidí u nadřízených. [5]

Peněžní náklady na realizaci jsou nulové.

Časové náklady na realizaci minimální.

Přínosem tohoto návrhu je sebevědomější zaměstnanec, který bude mít v práci větší výkonnost.

4.5.2. Zlepšení komunikace v organizaci

Měla by se rozhodně zlepšit komunikace mezi nadřízenými a podřízenými. Dobrá komunikace nejen že zvyšuje efektivitu práce, ale také brání případným konfliktům. Je nejen zarážející, že většina zaměstnanců hodnotí komunikaci ve firmě za problémovou, ale také, že většina zaměstnanců často zvažuje, zda něco nadřízenému vůbec říci nebo se raději nevyjádřit. Dalším problémem je chybějící zpětná vazba od nadřízeného na kvalitu práce zaměstnanců. V této oblasti bych doporučovala managementu kurzy ohledně efektivní komunikace. Někteří totiž ani nemusí vědět, že v něčem dělají chybu, nebo si toho naopak vědomi jsou, ale neví, jak tento problém řešit jinak. Měli by se naučit lépe prezentovat svoje myšlenky, špatné zprávy, přesvědčivě argumentovat, lépe naslouchat. Na těchto kurzech se naučí také lépe vést lidi, zvládat stres a také chválit zaměstnance za dobře odvedenou práci. Chvála totiž patří mezi základní formy stimulace, je ve většině případech velmi účinná a nic nestojí.

Problémem je nedostatečná komunikace mezi jednotlivými odděleními, ale nejvíce mezi managementem a jednotlivými odděleními.

Příčinou problému nepředávání si informací.

Důsledkem je vznik sporů a dlouhá doba k řešení vzniklých konfliktů. Hledání viníka.

Peněžní náklady na realizaci jsou nulové popř. se rovnají ceně kurzů.

Časové náklady na realizaci minimální.

Přínosem tohoto návrhu je efektivní komunikace uvnitř společnosti.

4.5.3. Pracovní podmínky

Jak vyplynulo z dotazníků, tak velkým problémem je nevyhovující teplota na některých odděleních. Navrhovala bych tedy, aby management důrazně trval na správném seřízení klimatizace. Dále by bylo vhodné vyřešit konečně problém s velmi nízkou teplotou na oddělení recepce. V celém rozsáhlém prostoru recepce není žádné zabudované topení. Pouze se zde nachází dva přímotopy, které bohužel na tak velkou plochu nestačí. Je to hlavně způsobeno tím, že vstup z venku do recepce je přes turniket, který není chráněn ani žádným přístřeškem z venku.

Dále mělo být podle projektantů do tohoto prostoru již od začátku instalováno přídatné tepelné zařízení, které by ohřívalo vzduch proudící z ventilátorů za recepčním pultem. Ty jsou nyní odpojeny z provozu, jelikož z nich proudil pouze studený vzduch. Toto přídatné zařízení stojí kolem 5.000,- až 10.000,- Kč. Osobně si myslím, že to není přemrštěná investice, zvláště když tak zamezíme velké nemocnosti zaměstnanců oddělení. I pro samotné hosty je jistě příjemnější v zimě vstoupit do prostoru, kde si musí odložit bundy, kde bude alespoň přijatelně teplo.

Dalším problémem je nedostatečné osvětlení některých pracovních prostor, které by se také mělo zlepšit.

Problémem je zima a nedostatečné světlo na některých odděleních.

Příčinou problému je malá snaha tento problém řešit ze strany managementu. Tento problém již trvá dva roky.

Důsledkem je častá nemocnost zaměstnanců a časté zhoršení jejich zraku.

Peněžní náklady na realizaci výše uvedených návrhů odhaduji na 15.000,-.

Časové náklady na realizaci nelze přesně určit.

Přínosem tohoto návrhu je snížení nemocnosti zaměstnanců a zvýšení jejich spokojenosti.

4.5.4. Uniformy

V naší společnosti nosí všichni zaměstnanci uniformy, které se liší podle jednotlivých oddělení. Musím upozornit na to, že každý zaměstnanec obdržel pouze jeden druh uniformy a to na všechna roční období. Některé uniformy jsou tedy navrženy tak, že v létě je v nich horko a v zimě zase zima.

Jelikož jsou uniformy šité na míru, navrhovala bych takový střih, který v případě změny vlastníka lze snadno upravit. Dále je třeba se zamyslet nad délkou rukávů u jednotlivých uniforem. Vzhledem k tomu, že má každý pouze jeden druh halenky / košile, je tedy každý v jedno roční období nespokojený. Ten, kdo má rukáv krátký je nespokojen v zimě a ten, kdo má rukáv dlouhý, není zase nadšen v létě a to i přes to, že se v budově nachází klimatizace. Bylo by proto vhodné zvážit i tento fakt při tvoření návrhů na jednotlivé uniformy a nezabývat se pouze vizuálním vzhledem.

Problémem je, že většinou v jedno roční období nevyhovují teplotě uvnitř budovy. Často nepraktický materiál na údržbu.

Příčinou problému je, že uniformy neřeší pracovník, který by o zmiňovaných problémech vůbec věděl. Je orientován pouze na vizuální stránku uniforem.

Důsledkem je nespokojený zaměstnanec, kterému je v práci zima.

Peněžní náklady na realizaci výše uvedených návrhů nelze určit. Jde pouze o snahu, aby se zaměstnanec cítil v práci lépe a pohodlně.

Časové náklady nelze určit.

Přínosem tohoto návrhu je opět snížení nemocnosti zaměstnanců a zvýšení jejich spokojenosti, protože se cítí v uniformě pohodlně.

4.5.5. Pohovory při odchodu

Jelikož je procento fluktuace v naší firmě vysoké, myslím si, že by bylo opodstatněné provádět analýzu příčin odchodů zaměstnanců z firmy.

Jedná se o setkání s člověkem, který opouští organizaci, protože přechází k jinému zaměstnavateli. Cílem těchto pohovorů by mělo být získání informací od zaměstnance, který se rozhodl firmu opustit. Z takového pohovoru bychom měli získat cenné rady, jak jednat se zaměstnanci a jakým způsobem je stimulovat. Můžeme k tomu použít formulář viz. příloha č. 3.

Je důležité si uvědomit, že důvody udávané zaměstnanci, kteří organizaci opouštějí, jsou často nepravdivé nebo jen z části pravdivé. Zaměstnanci jsou většinou neochotni vyjádřit jakoukoliv kritiku na svého vedoucího, kolegu nebo organizaci celkově, preferují udání méně sporného důvodu svého odchodu. [25]

Za vedení těchto pohovorů bych tedy určitě nedoporučovala pověřit naše nejvyšší manažery, protože právě oni mohou být příčinou jejich odchodu. Za vhodnou osobu bych doporučovala naši personální pracovníci na pobočce, která je u všech zaměstnanců velmi oblíbená, a proto si myslím, že před ní budou odcházející zaměstnanci upřímní. Především by měla existovat snaha získat důvody odchodu daného zaměstnance popř. dalších důležitých informací jako srovnání výše platu a dalších výhod s nabídkou konkurence.

Problémem je vysoká fluktuace zaměstnanců.

Příčinou problému je nedostatečné zjišťování důvodů odchodů zaměstnanců.

Důsledkem je neustálé zaškolování nových zaměstnanců některých oddělení.

Peněžní náklady na realizaci jsou nulové.

Časové náklady na realizaci minimální.

Přínosem tohoto návrhu je zjištění skutečných důvodů odchodů zaměstnanců a možná náprava do budoucna.

4.5.6. Lepší vztahy mezi nadřízeným a podřízeným

Základem je, aby si management uvědomil, že pro firmu je velice důležitý stimulovaný zaměstnanec. Proto potřebuje lidi, kteří se chtějí učit, měnit a rozvíjet.

Nadřízení by tedy měli více naslouchat problémům zaměstnanců, jejich názorům, připomínkám, či překážkám v práci, jejichž odstranění může vést k zefektivnění práce v celé organizaci. Někteří členové managementu si myslí, že jen oni vědí, co je správné. Někdy podléhají své výkonné moci a příliš se povyšují nad ostatní.

Další problém vidím v tom, že někteří nadřízení kritizují zaměstnance, aniž by chtěli slyšet, jak k chybě došlo. Dále bych upřednostňovala kritiku, která se nebude vztahovat na celý kolektiv. Ti, kterých se to týká vždy dělají, že oni za nic nemůžou. Naopak ti, kteří jsou bez viny, se mohou cítit nespravedlivě a demotivováni. Management by se měl také vyvarovat zaměstnance kárat před ostatními, což zaměstnance může ponižovat.

Problémem je nadřazené chování některých nadřízených.

Důsledkem je nespokojený zaměstnanec, který nemá chuť chodit do práce.

Peněžní náklady na realizaci jsou nulové.

Časové náklady na realizaci minimální.

Přínosem tohoto návrhu je spokojenější zaměstnanec.

4.5.7. Lepší umožnění čerpání zákonných přestávek

Tento problém se týká převážně zaměstnanců oddělení kasa a recepce. Podle mého názoru nastal hlavní problém snížením počtu členů oddělení security. Ze zmíněných oddělení totiž zaměstnanci nemohou odejít bez toho, aby pracoviště nehlídala v jejich nepřítomnosti ochranka. Jelikož členové security často zastupují řidiče nebo jsou využíváni na různé pomocné práce v kasinu, stává se dost často, že tyto pracoviště zůstanou i několik hodin bez jejich přítomnosti. Pak nastává problém v okamžiku, kdy zaměstnanci kasy a recepce musí buď z pracovních, nebo jiných důvodů současně pracoviště opustit. Nyní s otevřením hotelu se tento problém ještě zintenzivnil, protože přibyla další recepce, kde je na 10ti hodinovou směnu recepční opět úplně sama a pracoviště nemůže taktéž svévolně opustit, byť by to bylo z důvodu potřeby na toaletu. Tito zaměstnanci si vždy musí obstarat za sebe na danou chvíli náhradu. Potom se tedy někdy stává, že zaměstnancům není umožněna nebo jen stěží po několika hodinách přestávka na jídlo. Vzhledem k tomuto problému bych doporučovala přijmout dalšího člena ochranky. Víím, že zúžením počtu security firma šetří, ale myslím, že security je ve společnosti převážně kvůli bezpečnosti a ne jako suplující pracovník. Další problém vidím v oddělení řidičů. Ti se čím dál více spoléhají na pomoc security. Naplánují si volna, dovolené a ani se nenamáhají zkontrolovat plán směn s oddělením security, které v daném období také čerpá dovolenou. Řidiči si jednoduše naplánují volno a ostatní oddělení se jim musí přizpůsobit, což nevidím jako týmovou spolupráci.

Problémem je neumožnění odejít na přestávku na některých odděleních.

Příčinou problému je nedostatečný počet zaměstnanců na oddělení security vzhledem ke všem činnostem, které musí vykonávat.

Důsledkem je pak nespokojený zaměstnanec.

Peněžní náklady na realizaci jsou ve výši platu dalšího člena security.

Časové náklady na realizaci se rovnají času potřebnému na výběr dalšího člena security.

Přínosem tohoto návrhu je možnost zaměstnance odejít na přestávku.

5. Závěr

Spokojenost zaměstnanců patří mezi základní faktory ovlivňující dosahování stanovených cílů organizace. Dobře zvolené stimulační nástroje firmě pomohou nejen při získávání nových zaměstnanců, ale také při stimulaci klíčových pracovníků podniku.

Pomocí dotazníku jsem zjistila skutečné názory zaměstnanců na stávající podmínky ve firmě a na základě jejich přání a potřeb jsem se snažila navrhnout opatření, které by jednak zvýšily motivaci všech zaměstnanců, ale také firmu příliš finančně nezatížily. Navrhla jsem převážně zlepšení, která jsou pro zaměstnavatele daňově výhodná, takže doufám, že je ocení i management společnosti.

Tato práce přinesla managementu a konkrétně personálnímu oddělení konečně cenné informace o aktuálních a skutečných přáních a potřebách většiny zaměstnanců. Pokud se zrealizují zlepšení, která budou vycházet ze získaných výsledků, tak věřím, že se spokojenost zaměstnanců ve firmě rozhodně zlepší. Zaměstnanci tak budou v práci více spokojeni a tím i stimulováni k lepším výkonům. Tím dojde k naplnění hlavního cíle této diplomové práce, kterým je snížení fluktuace a zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Seznam použité literatury

Monografické publikace:

1. ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 184 s. ISBN 80-86851-00-1.
2. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008, ISBN 978-80-251-2235-8.
3. BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004, 327 s. ISBN 80-251-0223-7.
4. FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
5. FREEMANTLE, D. *BIZ 50 maličností, které mají velký vliv na motivaci a vedení týmu*. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. ISBN 80-7261-147-X.
6. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
7. KLEIBL, J., HÜTTLOVÁ, E., DVOŘÁKOVÁ, Z., *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 218 s. ISBN 80-7079-202-7.
8. KOLMAN, L. *Determinanty pracovního chování II. část*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2006, 121 s. ISBN 80-213-1479-6.
9. PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008*. 1. vyd. Praha: Linde Praha, a.s., 2008, ISBN 978-80-7201-701-0.
10. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
11. POKORNÝ, J. *Předdiplomní seminář. Jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2006. ISBN 80-214-3254-3.
12. PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996, 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

13. STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 74 s. ISBN 80-85603-05-5.
14. THORNE, K., PELLANT A., *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*, 1. vyd. Praha: Computer Press, 2007, 142 s., ISBN 978-80-251-1689-0.
15. NĚMEČEK, P., ZICH, R. *Podnikový management I*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. 136 s.. ISBN 978-80-214-3511-7.

Internetové zdroje:

16. American Chance Casinos a.s. [online]. [cit. 2008-10-29].
Dostupný na WWW: <<http://www.american-chance-casinos.com/>>.
17. Bowlingbar [online]. [cit. 2009-01-15].
Dostupné na WWW: <<http://www.bowlingbar-znojmo.com/>>.
18. FinExpert.cz. *Budoucnost je v benefitech*. [online]. Praha: Cpress Media, a.s. 15.9.2008 [cit. 2008-10-10]. Dostupné na WWW:
<<http://www.finexpert.cz/default.aspx?section=17&server=1&article=23286>>.
19. Hotel Happystar [online]. [cit. 2009-01-15].
Dostupné na WWW: <<http://www.hotelhappystar.cz/vybaveni-sluzby/>>.
20. Hotel Prestige [online]. [cit. 2009-01-15].
Dostupné na WWW: <<http://www.hotel-prestige.cz/aquacentrum.art>>.
21. Hotel Savannah [online]. [cit. 2009-03-06].
Dostupné na WWW: <http://www.hotel-savannah.com/?kat_id=95>.
22. CHVÁTAL, D. *Jak motivovat zaměstnance* [online]. Praha: Pricewaterhouse Coopers, 2006 [cit. 2006-10-29]. Dostupný na WWW:
<<http://www.finexpert.cz/default.aspx?section=17&server=1&article=17403>>.
23. ONDRUCHOVÁ, A. *SWOT analýza a marketingový výzkum v praxi* [online]. Praha: Ardeus a.s., 12.7.2005 [cit. 2006-10-12]. Dostupný na WWW:
<<http://www.ardeus.cz/ARDEUSNEWS/SWOT-analyza-a-marketingovy-vyzkum-v-praxi.html>>.
24. Palác Daun [online]. [cit. 2009-01-15].
Dostupné na WWW: <<http://www.palacdaun.cz/fitness/fitness.html>>.

25. Personalista cz. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. [online]. CIPD. Červenec 2004 [cit. 2008-10-10].
Dostupné na WWW: <<http://www.personalista.cz/index.php?ID=33>>
26. Telefónica O2 Czech Republic, a.s. *Motivace a stimulace zaměstnanců*. [online]. [cit. 2008-10-29]. Dostupné na WWW:
<<http://web.telecom.cz/mgr.ivo.georgiev/Motivace.htm>>.
27. Úplné znění zákona č. 294/2008 Sb., zákoníku práce. [online]. [cit. 2009-01-20].
Dostupný na WWW:
<<http://www.vyplata.cz/vyplatamzdy/priplatkyadmeny.php>>.
28. Výpis z obchodního rejstříku. [online]. [cit. 2009-03-12]. Dostupné na WWW:
<<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=88405&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=c78f8893d687c174f2e20fb64b92618c&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=492&sysinf.spis.@soud=Krajsk%20FDm%20soudem%20v%20Plzni&sysinf.platnost=12.03.2009>>.

Podnikové dokumenty:

29. Interní materiály firmy.
30. Pracovní řád pro zaměstnance.
31. Vnitřní mzdový předpis.

Seznam použitých zkratek

ACC	American Chance Casinos
apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
cca.	cirka , zhruba
č.	číslo
ČR	Česká republika
hod	hodina
Kč	koruna česká
km	kilometr
ks	kusů
LPT	letní prázdninový tábor
min.	minimálně
např.	například
obr.	obrázek
odst.	odstavce
písm.	písmene
popř.	po případě
PP	penzijní připojištění
resp.	respektive
Sb.	sbírka
Sp.	spisová
spol.	společnost
tab.	tabulka
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
viz.	"videre licet" (licet = lze, tedy doslova "lze vidět")
ZP	patrně, zřejmě, zejména zákoníku práce

Seznamy obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Budova American Chance Casinos „Route 59“ v Hatích.	11
Obr. č. 2: Grafické znázornění umístění jednotlivých poboček ACC v ČR.	13
Obr. č. 3: Wellness areál hotelu Prestige.....	88
Obr. č. 4: Wellness areál hotelu Happy Star	88
Obr. č. 5: Spinningové centrum Daun	89

Seznam tabulek

Tabulka č. 1.1: Fluktuace zaměstnanců v letech 2006 – 2008.....	18
Tabulka č. 2.1: Rozdělení nákladů na fluktuaci.	29
Tabulka č. 3.1: Daňové režimy tzv. 1. bloku zaměstnaneckých výhod	46
Tabulka č. 3.2: Přehled nákladů na závodní stravování a nápoje.....	47
Tabulka č. 3.3: Přehled zdanění u firemního ubytování.....	48
Tabulka č. 3.4: Přehled zdanění při pořádání sportovních a kulturních akcí.....	49
Tabulka č. 4.1: Výhody z pohledu zaměstnavatele při poskytnutí poukázky.	92

Seznam grafů

Graf č. 1: Rozdělení pozic ve firmě dle pohlaví (absolutní vyjádření).	15
Graf č. 2: Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví (absolutní vyjádření).....	15
Graf č. 3: Nejčastěji poskytované benefity 2008. Zdroj: Factum Invenio 2008 ...	37
Graf č. 4: Návratnost dotazníků podle pohlaví.....	53
Graf č. 5: Návratnost dotazníků podle délky trvání pracovního poměru u firmy .	54
Graf č. 6: Návratnost dotazníků podle jednotlivých oddělení.....	54
Graf č. 7: Jste spokojen (a) s náplní Vaší práce?.....	55
Graf č. 8: Pokud si myslíte, že by se dalo v rámci Vaší práce něco zlepšit:	55
Graf č. 9: Jaká je podle Vás komunikace ve firmě?	56
Graf č. 10: Jaký význam pro Vás mají dobré vztahy na pracovišti?	56
Graf č. 11: Jak by se daly charakterizovat vztahy na pracovišti s kolegy?	56
Graf č. 12: Jak byste ohodnotil (a) vztahy s Vaším přímým vedoucím?	57
Graf č. 13: Myslíte si, že by měl management zlepšit své chování vůči podřízeným?	57
Graf č. 14: Můžete se vždy s důvěrou obrátit na svého nadřízeného?	57
Graf č. 15: Pokud vykonáváte práci dobře... ..	58
Graf č. 16: Pokud vykonáváte práci špatně... ..	58
Graf č. 17: Povzbuzují Vás projevy uznání k vyšším výkonům?	58
Graf č. 18: Kritizuje Vás často nadřízený?.....	59
Graf č. 19: Máte pocit, že Vám Vaši vedoucí nedůvěřují a zbytečně Vás kontrolují?	59
Graf č. 20: Je Váš nadřízený ochoten naslouchat Vaším pracovním problémům?	59

Graf č. 21: Jak hodnotíte pracovní podmínky na Vašem pracovišti (teplota, světlo, vybavení, ...)?	60
Graf č. 22: Příčiny nespokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami	60
Graf č. 23: Co byste doporučoval (a) změnit na Vašem pracovišti?	61
Graf č. 24: Jste spokojen(a) se současnými zaměstnaneckými nefinančními benefity? (tranzit, závodní stravování, sport. akce, staff party, ..)	61
Graf č. 25: Byl (a) byste pro možnost rozdělování a čerpání benefitů, kdy byste si mohl (a) dobrovolně vybrat jaké výhody a kdy budete čerpat?	62
Graf č. 26: Jaké sportovní aktivity pořádané zaměstnavatelem by byly pro Vás zajímavé?	62
Graf č. 27: Přání zaměstnanců v oblasti společných sportovních aktivit	63
Graf č. 28: Je pro vás důležité čerpat benefity ve stejné výši jako ostatní zaměstnanci společnosti?	63
Graf č. 29: Jaké poskytované zaměstnanecké výhody Vás nyní nejvíce motivují?	64
Graf č. 30: Které z následujících výhod by byly pro Vás zajímavé?	64
Graf č. 31: Víte, na čem závisí výše Vašich měsíčních prémie?	65
Graf č. 32: Dozvíte se, z jakého důvodu je Vám odebrána Vaše měsíční premie a v jaké výši?	65
Graf č. 33: Jste pravidelně hodnocen (a) od svého zaměstnavatele?	65
Graf č. 34: Hodnocení je spíše... ..	66
Graf č. 35: Jste spokojen (a) se současnou výší své mzdy?	66
Graf č. 36: Myslíte si, že Váš plat odpovídá Vašemu vzdělání, znalostem, schopnostem?	66
Graf č. 37: Myslíte si, že Váš plat odpovídá náročnosti Vaší práce?	67
Graf č. 38: Jakou odměnu za splněný úkol preferujete?	67
Graf č. 39: Myslíte si, že jste ohodnocen(a) spravedlivě ve srovnání s výdělkem jiných, ve srovnání své výkonnosti s ostatními, kvalifikační náročností práce, situace na lokálním trhu, ..?	68
Graf č. 40: Považujete současný systém hodnocení a odměňování za dostatečně účinný a motivující ke zvyšování a zkvalitňování pracovního výkonu?	68
Graf č. 41: Motivuje Vás zaměstnavatel svým jednáním k pracovní výkonnosti v dostatečné míře?	69
Graf č. 42: Doporučil (a) byste práci v této firmě svým známým?	69
Graf č. 43: Co by Vás přimělo k odchodu z firmy?	70
Graf č. 44: Je něco, s čím jste ve firmě permanentně nespokojen (a)?	70
Graf č. 45: Existují podle Vás překážky, které brání Vám i ostatním zaměstnancům vykonávat práci lépe a uspokojivěji?	71

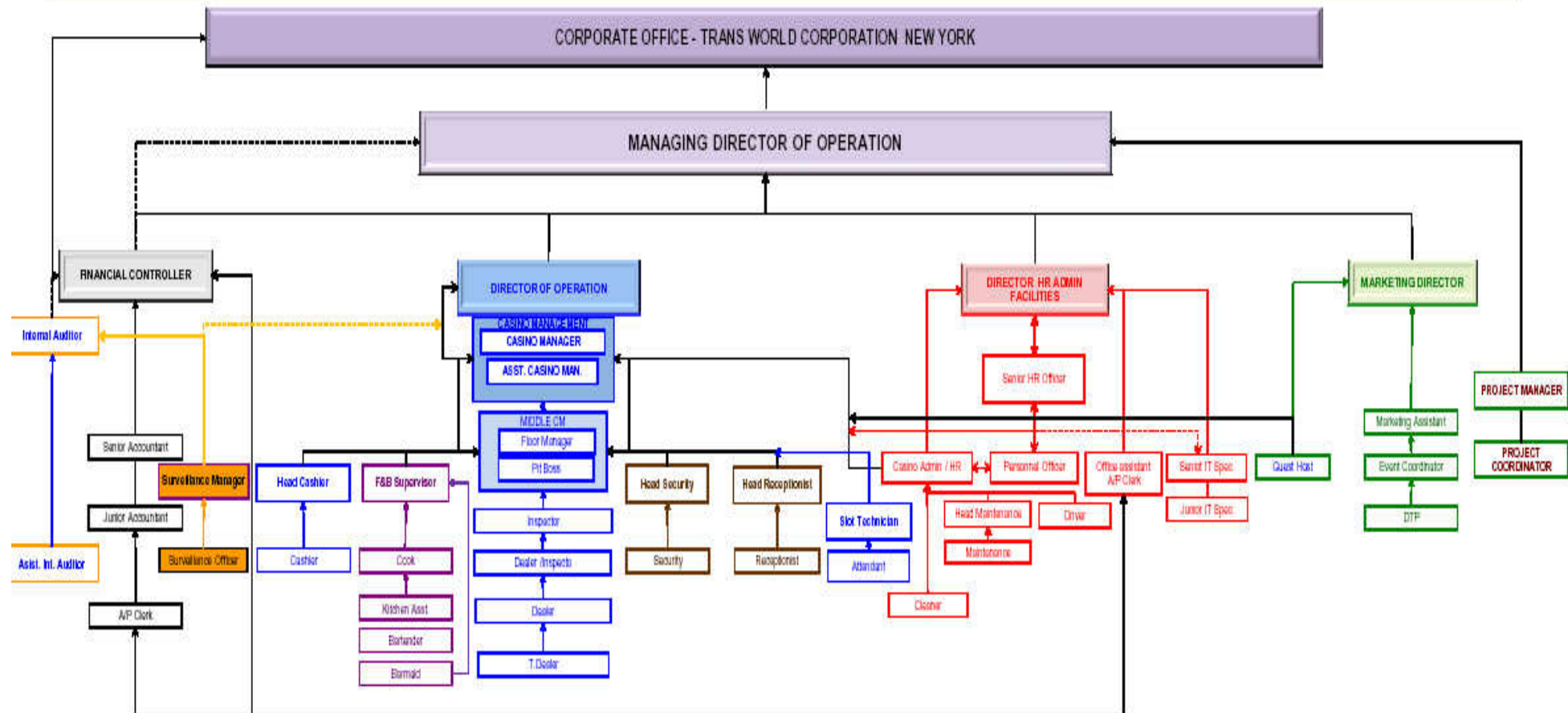
Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti.....	110
Příloha č. 2: Dotazník.....	112
Příloha č. 3: Průzkum mezi odcházejícími pracovníky	117
Příloha č. 4: Formulář na výpověď penzijního připojištění	121

Přílohy

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti

AMERICAN CHANCE CASINOS - ORGANIZATION STRUCTURE -2008



Příloha č. 2: Dotazník

Průzkum spokojenosti zaměstnanců firmy

Vážení zaměstnanci,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který bude sloužit ke zpracování mé diplomové práce na téma „Návrh vhodných stimulačních nástrojů“. Dotazník je anonymní, proto prosím odpovídejte na následující otázky pravdivě.

Zvolenou odpověď označte prosím křížkem, u více Vám vyhovujících odpovědí jich vyberte několik současně. Je-li požadováno slovní hodnocení, odpovězte prosím do volného místa za uvedenou otázku.

Předem děkuji za úplné vyplnění dotazníku.

1. Jste spokojen (a) s náplní Vaší práce?

- ☐ Ano
- ☐ Ne, je na mě kladeno příliš mnoho požadavků
- ☐ Ne, je na mě kladeno příliš málo požadavků

3. Jaká je podle Vás komunikace ve firmě?

- ☐ Výborná
- ☐ Dostatečná
- ☐ Problémová

5. Jak by se daly charakterizovat vztahy na pracovišti s kolegy?

- ☐ Velmi dobré
- ☐ Většinou dobré
- ☐ Spíše špatné

7. Myslíte si, že by měl management zlepšit své chování vůči podřízeným?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

2. Pokud si myslíte, že by se dalo v rámci Vaší práce něco zlepšit:

- ☐ Můžu to kdykoli bez obav říci
- ☐ Zvažuji, zda něco říct, obávám se reakce
- ☐ Raději se vůbec nevyjadřuji

4. Jaký význam pro Vás mají dobré vztahy na pracovišti?

- ☐ Jsou velmi důležité
- ☐ Jsou důležité
- ☐ Nejsou důležité

6. Jak byste ohodnotil (a) vztahy s Vaším přímým vedoucím?

- ☐ Velmi dobré
- ☐ Dobré
- ☐ Špatné

8. Můžete se vždy s důvěrou obrátit na svého nadřízeného?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

**9. Pokud vykonáváte práci dobře...
(Můžete označit i více odpovědí):**

- ☐ Jste za to pochváleni
- ☐ Dostanete finanční odměnu
- ☐ Dostanete odměnu nefinanční povahy
- ☐ Žádná reakce od nadřízeného

**11. Povzbuzují Vás projevy uznání
k vyšším výkonům?**

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

**13. Máte pocit, že Vám Vaši vedoucí
nedůvěřují a zbytečně Vás kontrolují?**

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

**15. Jak hodnotíte pracovní podmínky
na Vašem pracovišti (teplota, světlo,
vybavení,...)?**

- ☐ Velmi dobré
- ☐ Dostačující
- ☐ Špatné
- ☐ Katastrofální

Proč?

.....
.....
.....
.....
.....

**10. Pokud vykonáváte práci
špatně... (Můžete označit i více
odpovědí):**

- ☐ Jste za to kritizováni
- ☐ Přijdete o část svého platu
- ☐ Žádná reakce od nadřízeného
- ☐ Přijdete o zaměstnání

**12. Kritizuje Vás často
nadřízený?**

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

**14. Je Váš nadřízený ochoten
naslouchat Vaším pracovním
problémům?**

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

**16. Co byste doporučoval (a)
změnit na Vašem pracovišti?
(Můžete označit více možností)**

- ☐ Pracovní podmínky
- ☐ Odměnu za práci
- ☐ Obsah práce
- ☐ Jiné – uveďte konkrétně

.....
.....
.....
.....
.....

17. Jste spokojen (a) se současnými zam. nefinančními benefity? (tranzit, závodní kdy stravování, sport. akce, staff party,..)

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

19. Jaké sportovní aktivity pořádané zaměstnavatelem by byly pro Vás zajímavé?

- ☐ Fotbal
- ☐ Volejbal
- ☐ Tenis
- ☐ Jiné (Jaké?)

.....
.....
.....

18. Byl (a) byste pro možnost rozdělování a čerpání benefitů, kdy jste si mohl (a) dobrovolně vybrat jaké výhody a kdy a kdy budete čerpat?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

20. Je pro vás důležité čerpat benefity ve stejné výši jako ostatní zaměstnanci společnosti?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

21. Jaké poskytované zaměstnanecké výhody Vás nyní nejvíce motivují?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

22. Které z následujících výhod by byly pro Vás zajímavé?

- ☐ Příspěvek na dovolenou
- ☐ Příspěvky na sportovní aktivity (bazén, posilovna, aerobic, fitness...)
- ☐ Vstupenky na sportovní a kulturní akce (hokej, kino, divadlo, ..)
- ☐ Možnost péče o děti v pracovní době
- ☐ Příspěvek na brýle nebo kontaktní čočky
- ☐ Dny dovolené navíc
- ☐ Zdravotní dny volna bez potvrzení lékaře
- ☐ Soukromé životní pojištění
- ☐ Čerpání vitamínového balíčku pokud nevyužíváte očkování proti chřipce
- ☐ Penzijní připojištění s příspěvkem zaměstnavatele
- ☐ Příspěvek na dopravu pro bydlící mimo Znojmo
- ☐ Poskytnutí dalšího vzdělávání
- ☐ Jiné (Jaké?)

23. Víte, na čem závisí výše Vašich měsíčních prémie?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

25. Jste pravidelně hodnocen (a) od svého zaměstnavatele?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

27. Jste spokojen (a) se současnou výší své mzdy?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

29. Myslíte si, že Váš plat odpovídá náročnosti Vaší práce?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

31. Myslíte si, že jste ohodnocen (a) spravedlivě ve srovnání s výdělkem jiných, ve srovnání své výkonnosti s ostatními, kvalifikační náročností práce, situace na lokálním trhu,..?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

24. Dozvíte se, z jakého důvodu je Vám odebrána Vaše měsíční premie a v jaké výši?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

26. Hodnocení je spíše...

- ☐ Formální
- ☐ Neformální

28. Myslíte si, že Váš plat odpovídá Vašemu vzdělání, znalostem, schopnostem?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

30. Jakou odměnu za splnění úkol preferujete? (seřad'te od 1 do 4, kde 1-nejlepší):

- ☐ Finanční odměnu
- ☐ Odměnu nefinanční povahy
- ☐ Veřejnou pochvalu
- ☐ Jiné – uveďte

.....
.....
.....

32. Považujete současný systém hodnocení a odměňování za dostatečně účinný a motivující ke zvyšování a zkvalitňování pracovního výkonu?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

33. Motivuje Vás zaměstnavatel svým jednáním k pracovní výkonnosti v dostatečné míře?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

34. Doporučil(a) byste práci v této firmě svým známým?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

35. Co by Vás přimělo k odchodu z firmy?

- ☐ Jednání nadřízených
- ☐ Vztahy se spolupracovníky
- ☐ Finanční důvody
- ☐ Jiné důvody (Jaké?)

.....
.....
.....

36. Je něco, s čím jste ve firmě permanentně nespokojen (a)?

.....
.....
.....
.....
.....

37. Existují podle Vás překážky, které brání Vám i ostatním zaměstnancům vykonávat práci lépe a uspokojivěji?

.....
.....
.....

Informace o respondentovi

Jste?

- ☐ Muž
- ☐ Žena

Uveďte prosím Váš věk:

- ☐ 18 - 30 let
- ☐ 31 – 40 let
- ☐ 41-50 let
- ☐ 51 a více let

Jak dlouho ve firmě pracujete?

- ☐ Méně než 1 rok
- ☐ 1 – 3 roky
- ☐ 3 – 5 let
- ☐ 5- 10 let

Jakou zastáváte pracovní pozici ve firmě?

.....

Děkuji mnohokrát za spolupráci a přeji hezký den!

Příloha č. 3: Průzkum mezi odcházejícími pracovníky

Průzkum mezi odcházejícími pracovníky

Jméno:

Datum přijetí: **Datum resignace:**

Oddělení: **Vedoucí:**

Stručně popište, které činitele vás přiměly k opuštění podniku.

.....
.....

Stručně popište, které činitele vás ovlivňují, abyste ve společnosti zůstal.

.....
.....

Jaký je Váš celkový názor na společnost?

Prosím ohodnoťte následující body podle škály 1 = vynikající, 2 = dobré,
3 = uspokojivé, 4 = chabé

.....	Výhody
.....	Plat
.....	Získávání pracovníků
.....	Úvodní školení
.....	Zájem o zaměstnance
.....	Růst příležitostí
.....	Pokračující školení
.....	Pracovní podmínky
.....	Informovanost zaměstnanců
.....	Férové jednání se zaměstnanci
.....	Udržování hodnot podniku
.....	Celková morálka
.....	Politika otevřených dveří

- Pracovní morálka ve vaší oblasti
- Proces přezkoumání pracovního výkonu
- Znalost užitečnosti lidských zdrojů
- Zaměstnanecké výhody v oblasti péče o zdraví
- Jiné zaměstnanecké výhody
- Spolupráce zaměstnanců a vedení
- Uznání za dobře odvedenou práci
- Program udělování mimořádných odměn
- Zprávy o interních příležitostech
- Zájem společnosti na kvalitě a dokonalosti
- Celkový dojem ze společnosti

Okomentujte, prosím, jedno nebo dvě libovolná hodnocení na následujících řádcích:

.....

.....

Ohodnoťte, prosím, svého vedoucího podle následující škály:

1 = vždy, 2 = většinou, 3 = zřídka, 4 = nikdy

- Rychle řešil všechny záležitosti a stížnosti.
- Naslouchal návrhům.
- Podporoval spolupráci.
- Jednal s vámi fér.
- Oplýval schopností vést lidi.
- Jasně vyjádřil svá očekávání.
- Byl upřímný.
- Poskytoval zpětnou vazbu pracovního výkonu.
- Koučoval vás, školil a rozvíjel vaše schopnosti.
- Projevoval uznání nad dokončeným úkolem.
- Poskytoval vhodné a podnětné pracovní zařazení.
- Zakládal si na týmové práci.

Okomentujte, prosím, jedno nebo dvě libovolná hodnocení na následujících řádcích:

.....

.....

Máte jinou práci? Pokud ano, jak byste ji porovnal vzhledem k vaší poslední práci u nás?

.....

.....

Co jste měl na práci u nás nejraději?

.....

.....

Co jste měl nejméně rád?

.....

.....

Co by se mělo změnit, abyste se rozhodl u nás zůstat?

.....

.....

Oznámil jste to vedoucímu?

.....

.....

Co vás vedlo k tomu začít v naší společnosti pracovat?

.....

.....

Co se Vám na naší společnosti líbí nejvíce?

.....

.....

Co se Vám líbí na naší společnosti nejméně?

.....

.....

Uvažoval byste o myšlence se k naší společnosti vrátit?

.....

.....

Proč? / Proč ne?

.....

.....

Máte nějaké námitky k tomu, abychom vaše odpovědi sdíleli s vedením?

.....

.....

Jaké máte další návrhy, které pomohou naší společnosti se zlepšit?

.....

.....

Máte nějaké návrhy, které by pomohly společnosti udržet schopné pracovníky?

.....

.....

Chtěl byste v tomto okamžiku zmínit nějaké další připomínky?

.....

.....

[3]

Příloha č. 4: Formulář na výpověď penzijního připojištění



Penzijnímu fondu:

Název penzijního fondu:

Adresa:

Věc: **Výpověď penzijního připojištění a žádost o převod finančních prostředků do ING Penzijního fondu, a.s.**

Příjmení, jméno, titul:	Rodné číslo:
Ulice, č.p.:	Číslo smlouvy *):
Město, PSČ:	Účinnost smlouvy od *):

V souladu s ustanovením § 17 zákona č. 42/1994 Sb. o penzijním připojištění se státním příspěvkem vypovídám penzijní připojištění ze smlouvy uzavřené u Vašeho penzijního fondu.

Podle ustanovení § 24, odst. 1 výše uvedeného zákona současně žádám o převod veškerých svých prostředků z penzijního připojištění z Vašeho penzijního fondu do penzijního připojištění u ING Penzijního fondu, a.s., se sídlem Nádražní 344/25, 150 00 Praha 5-Smíchov. Dále Vás žádám o včasné zaslání písemné informace o výši všech prostředků, které Vaš fond eviduje ve prospěch mých nároků z penzijního připojištění a o stavu těchto nároků. Tuto informaci zašlete, prosím, také ING Penzijnímu fondu, a.s.

Zmocňuji ING Penzijní fond, a.s. k doručení této výpovědi a žádosti o převod Vašemu fondu a k jednání ve věci převodu mého penzijního připojištění do ING Penzijního fondu, a.s.

Souhlas ING Penzijního fondu, a.s. s převodem prostředků na penzijní připojištění je uveden níže.

Informace pro ING Penzijní fond, a.s.	- u předchozího fondu jsem přestoupil na nový penzijní plán dle novely zákona č. 42/1994 Sb. z roku 1999	ANO **)	NE **)
	- u předchozího fondu jsem měl sjednanou výsluhovou penzi	ANO **)	NE **)

.....
datum

.....
vlastnoruční podpis účastníka

ING Penzijní fond, a.s.


IČ: 63078074

podle ustanovení § 24, odst. 2 zákona č. 42/1994 Sb. o penzijním připojištění se státním příspěvkem a v souladu s platným penzijním plánem ING Penzijního fondu, a.s.

souhlasí

s převodem prostředků na penzijní připojištění výše uvedeného účastníka, ING Penzijnímu fondu, a.s. na bankovní účet číslo: 5005004433/3500, vedený u ING Bank N. V., organizační složky, Nádražní ul. 344/25, 150 00 Praha 5. Variabilní symbol platby = IČ předchozího penzijního fondu.

ING Penzijní fond, a.s. současně žádá o zaslání informace o délce pojištěné doby a o struktuře zaslanych finančních prostředků (příspěvky zaplacené ve prospěch účastníka na starobní a na výsluhovou penzi v členění na: příspěvky účastníka, příspěvky účastníka nárokovatelné pro odpočet ze základu daně z příjmu - předplatné, příspěvky placené zaměstnavatelem, ostatní příspěvky, státní příspěvky, podíl účastníka na výnosech hospodaření penzijního fondu odpovídající příspěvkům zaplaceným ve prospěch účastníka a státním příspěvkům).


Ing. Jiří Rusnok
předseda představenstva
ING Penzijní fond, a.s.

*) Účastník uvedl číslo smlouvy a její účinnost u fondu, o kterého se baví výpověď.
**) Neplatí se ústně.